



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**



Universidad  
Monteávila

**COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**  
**INTERNA PARA FORTALECER LA IDENTIDAD Y CULTURA**  
**ORGANIZACIONAL DE CORPORACIÓN TELEVEN C.A.**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en**  
**Comunicación Organizacional, presentado por:**

Moreno Porfidio, Joselyv Carolina C.I. 17.922.243

Asesorada por:

Rodríguez, Rubén

Caracas, enero de 2026



Universidad  
Monteávila

PIENSA EN TI



### CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DE TEG

Quien suscribe, Rubén Rodríguez Gil, C.I. N° 11.231.281,  
**ACEPTO SER EL TUTOR DEL** estudiante Joselyv Carolina Moreno Porfidio,  
C.I. N° 17.922.243, cursante de la **Especialización en Comunicación Organizacional (ECO)**, en la realización del Trabajo Especial de Grado titulado DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER LA IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL – CASO: CORPORACIÓN TELEVEN C.A.; para lo cual me comprometo a orientarla desde el punto de vista académico, y en reciprocidad espero que la estudiante siga los lineamientos y sugerencias que se le realicen, de acuerdo con los requisitos exigidos por el Reglamento de Postgrado y la Normativa de TEG de la Universidad Monteávila.

Firma del tutor

**Datos del tutor:**

Teléfono: 04242780321

Correo: rrodriguez@profesor.uma.edu.ve

Fecha: Abril 2025



[www.uma.edu.ve](http://www.uma.edu.ve)



Rif: J-30647247-9  
Final Av. Buen Pastor, Boleíta Norte,  
+58 212 232 51 42 / 71 70

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Caracas, jueves 18 de diciembre de 2025

Señores:  
**Universidad Monteávila**  
Comité de Estudios de Postgrado  
Presente. -

Por medio de la presente, en mi carácter de **Gerente General de Corporación Televen, C.A.**, autorizo a la ciudadana **Joselyv Carolina Moreno Porfidio**, titular de la cédula de identidad N° 17.922.243, estudiante de la Especialización en Comunicación Organizacional en esa universidad, a realizar su **Trabajo Especial de Grado** en nuestra organización.

La investigación se desarrollará en el ámbito de la **comunicación interna y cultura organizacional**, y tendrá como único propósito el cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por la Universidad Monteávila. En este sentido, se deja constancia de que la información recabada será utilizada **exclusivamente con fines académicos**, sin que exista intención de publicación o divulgación.

Corporación Televen, C.A. manifiesta su disposición de colaborar en el proceso, garantizando que las actividades se realicen bajo los principios de ética y respeto institucional.

Atentamente,



**Josús Tamame**  
Gerente General  
Corporación Televen, C.A.

Avenida Rómulo Gallegos  
con cuarta transversal  
de Horizonte,  
Edif. Televen,  
Caracas - Venezuela.  
Máster: (58 212) 280.00.11 / 00.12

**COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN  
INTERNA PARA FORTALECER LA IDENTIDAD Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE CORPORACIÓN TELEVEN C.A.**

**Autor:** Moreno Porfidio, Joselyv Carolina

**Asesor:** Rodríguez Gil, Rubén

**Año:** 2026

La presente investigación se realizó en Caracas, Venezuela y tuvo como objetivo fortalecer la identidad y cultura organizacional de Corporación Televen C.A. mediante el diseño de un plan estratégico de comunicación interna. El estudio partió del reconocimiento de un contexto marcado por la rotación de personal y la disminución del sentido de pertenencia, factores que han impactado la cohesión interna y la apropiación de los elementos identitarios de la organización. La metodología utilizada fue de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión integral del estado actual de la comunicación interna. Se aplicó una encuesta estructurada al personal, complementada con la revisión documental y el análisis de percepciones sobre identidad, cultura, liderazgo, reconocimiento y participación. Los resultados evidenciaron debilidades en la efectividad de los canales internos, desconocimiento parcial de la misión, visión y valores, y una disminución del sentido de pertenencia, especialmente entre los trabajadores de reciente ingreso. A partir de estos hallazgos, se diseñó un plan estratégico estructurado en cinco ejes: identidad, cultura, liderazgo, reconocimiento institucional y retroalimentación y participación. Cada eje integra acciones orientadas a reforzar los elementos identitarios, revitalizar la cultura organizacional, promover un liderazgo comunicacional coherente, fortalecer la motivación del personal y consolidar mecanismos de comunicación bidireccional. Se concluye que la comunicación interna constituye un recurso estratégico para recuperar la coherencia institucional, fortalecer la cultura organizacional y promover la conexión emocional del talento humano con la empresa. La propuesta presentada ofrece una ruta viable y sostenible para acompañar los procesos de cambio y consolidar la identidad corporativa de Televen.

**Línea de Trabajo:** Cultura Organizacional.

**Palabras clave:** comunicación interna, identidad empresarial, cultura organizacional, liderazgo, sentido de pertenencia.

## **DEDICATORIA**

A mi abuelo, mi gran amor.

A quien me enseñó, sin prisa y con ejemplo, que siempre se puede seguir creciendo. A quien celebró conmigo cada paso y se alegró sinceramente cuando inicié este camino. A quien partió demasiado pronto, dejándome el corazón lleno de su voz, su orgullo y su fe en mí.

Este trabajo lo terminé por él, avancé por él y hoy este logro es para él, porque su amor sigue siendo impulso, su ausencia sigue siendo guía y su memoria sigue siendo mi hogar.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Monteávila, por abrirme sus puertas con generosidad y brindarme un espacio de formación que transformó mi manera de ver, pensar y ejercer la comunicación.

A Willmar Tarazona, cuya presencia marcó un antes y un después en este camino. Gracias por enseñarme mucho más que metodología: me enseñaste humanidad, empatía y la importancia de acompañar desde el corazón. Fuiste profesor, amigo, guía y sostén en los momentos en los que más dudé de mí misma. Este logro también es tuyo, porque sin tu apoyo y tu mirada generosa, hoy no estaría aquí

A mi tutor, Rubén Rodríguez, por su paciencia, claridad y compromiso que hicieron posible que este trabajo encontrara forma, rumbo y sentido.

A Michelle Rodríguez, quien me acogió, en su rol de coordinadora, desde el día uno con calidad humana. Cuando quise detenerme, ella me recordó por qué valía la pena continuar. Su apoyo fue luz en medio del dolor.

A Televen, mi casa profesional, por recibirme desde mis primeros pasos y permitirme crecer, equivocarme, aprender y convertirme en esta profesional.

A mis compañeras Julia y Vero, por ser compañía auténtica en cada etapa de este proceso. Gracias por escucharme, por celebrar mis avances, por animarme cuando el cansancio pesaba y por recordarme, con su amistad, que los caminos difíciles se vuelven más llevaderos cuando se comparten con personas que creen en uno.

A mi mamá, gracias por enseñarme a ser valiente incluso en mis dudas, por sostenerme con amor en cada caída y por celebrar conmigo cada pequeño avance. Este logro es tan tuyo como mío, porque crecí sobre la base de tu sacrificio, tu fe inquebrantable y tu amor que nunca ha conocido límites. Todo lo que soy, lo que he logrado y lo que aún sueño, nace de ti.

A mi familia, que ha estado siempre a mi lado, celebrando mis logros y acompañando mis procesos con amor incondicional. Su presencia ha sido compañía, fuerza y hogar.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                 |         |
|-------------------------------------------------|---------|
| <b>CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DE TEG</b>     | ..ii    |
| <b>CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b> | ...iii  |
| <b>RESUMEN</b>                                  | ...iv   |
| <b>DEDICATORIA</b>                              | ...v    |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b>                          | ...vi   |
| <b>ÍNDICE GENERAL</b>                           | ...vii  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>                        | ...x    |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b>                         | ...xi   |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>                       | ...xiii |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                             | ...01   |
| <b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>                  | ...03   |
| Planteamiento del Problema                      | ...03   |
| Objetivos de la Investigación                   | ...06   |
| Objetivo General                                | ...06   |
| Objetivos Específicos                           | ...06   |
| Justificación e Importancia                     | ...07   |
| Alcance y Delimitación                          | ...09   |
| Cronograma de ejecución del proyecto            | ...11   |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>               | ...12   |
| Antecedentes                                    | ...12   |
| Bases Teóricas                                  | ...14   |
| Bases Legales                                   | ...20   |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....</b>                                   | <b>25</b> |
| Reseña Histórica.....                                                         | 25        |
| Marco Filosófico.....                                                         | 27        |
| Organigrama de la empresa.....                                                | 28        |
| Organigrama del departamento.....                                             | 28        |
| <b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....</b>                                   | <b>29</b> |
| Tipo de Investigación.....                                                    | 29        |
| Diseño de Investigación.....                                                  | 29        |
| Población y Muestra.....                                                      | 30        |
| Diseño Muestral.....                                                          | 31        |
| Operacionalización de variables.....                                          | 34        |
| Técnicas y herramientas de recolección de los datos.....                      | 35        |
| Encuesta.....                                                                 | 35        |
| Tipo de Encuesta.....                                                         | 35        |
| Estructura de la encuesta.....                                                | 36        |
| Entrevistas.....                                                              | 36        |
| Presentación y análisis de los resultados.....                                | 37        |
| <b>CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>                            | <b>63</b> |
| Objetivo general.....                                                         | 64        |
| Objetivos específicos.....                                                    | 64        |
| Plan estratégico de comunicación interna para Corporación Televen<br>C.A..... | 65        |
| <b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                       | <b>75</b> |
| Conclusiones.....                                                             | 75        |
| Recomendaciones.....                                                          | 78        |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                                          | 81  |
| <b>ANEXOS</b> .....                                                              | 85  |
| Anexo A. Modelo de encuesta aplicada.....                                        | 85  |
| Anexo B. Cuestionario para entrevistas a personal estratégico<br>de Televen..... | 91  |
| Anexo C. Entrevista #1.....                                                      | 93  |
| Anexo D. Entrevista #2.....                                                      | 97  |
| Anexo E. Entrevista #3.....                                                      | 100 |
| Anexo F. Entrevista #4.....                                                      | 103 |
| Anexo G. Entrevista #5.....                                                      | 106 |
| Anexo H. Folleto del Plan estratégico de Comunicación Interna.....               | 109 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> Organigrama de la empresa.....                            | 28 |
| <b>Figura 2.</b> Organigrama del departamento.....                         | 28 |
| <b>Figura 3.</b> Portada del Plan Estratégico de Comunicación Interna..... | 74 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1.</b> Cronograma de ejecución del proyecto.....                                              | 11 |
| <b>Tabla 2.</b> Distribución del personal por género.....                                              | 31 |
| <b>Tabla 3.</b> Distribución del personal por grupos de trabajo.....                                   | 31 |
| <b>Tabla 4.</b> Distribución del personal por años de antigüedad.....                                  | 31 |
| <b>Tabla 5.</b> Muestra seleccionada por género.....                                                   | 32 |
| <b>Tabla 6.</b> Muestra seleccionada por grupos de trabajo.....                                        | 32 |
| <b>Tabla 7.</b> Muestra seleccionada por años de antigüedad.....                                       | 33 |
| <b>Tabla 8.</b> Cuadro de operacionalización de variables.....                                         | 34 |
| <b>Tabla 9.</b> Distribución por género.....                                                           | 38 |
| <b>Tabla 10.</b> Distribución por rango de edad.....                                                   | 39 |
| <b>Tabla 11.</b> Distribución por años de antigüedad.....                                              | 40 |
| <b>Tabla 12.</b> Distribución por cargo / área de trabajo.....                                         | 41 |
| <b>Tabla 13.</b> Efectividad de la comunicación interna.....                                           | 43 |
| <b>Tabla 14.</b> Nivel de acuerdo con la existencia de canales efectivos de comunicación interna.....  | 44 |
| <b>Tabla 15.</b> Nivel de fluidez y colaboración en la comunicación entre departamentos.....           | 45 |
| <b>Tabla 16.</b> Canales de comunicación interna más utilizados.....                                   | 46 |
| <b>Tabla 17.</b> Conocimiento de la misión, visión y valores.....                                      | 47 |
| <b>Tabla 18.</b> Identificación con la filosofía de gestión y los valores de Televen....               | 48 |
| <b>Tabla 19.</b> Ambiente de trabajo basado en el respeto y trabajo en equipo.....                     | 49 |
| <b>Tabla 20.</b> Percepción sobre cómo el trabajo individual influye en el logro de los objetivos..... | 50 |

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 21.</b> Percepción sobre la vigencia de la cultura familiar organizacional en Televen..... | 51 |
| <b>Tabla 22.</b> Valores institucionales percibidos por el público interno de Televen.....          | 52 |
| <b>Tabla 23.</b> Elementos de identidad y cultura organizacional poco conocidos o debilitados.....  | 53 |
| <b>Tabla 24.</b> Sentido de pertenencia hacia Televen.....                                          | 54 |
| <b>Tabla 25.</b> Nivel de motivación y compromiso con la empresa.....                               | 55 |
| <b>Tabla 26.</b> Orgullo de trabajar en Televen.....                                                | 56 |
| <b>Tabla 27.</b> Percepción de la identidad actual de Televen.....                                  | 58 |
| <b>Tabla 28.</b> Percepción de la filosofía de gestión de Televen.....                              | 58 |
| <b>Tabla 29.</b> Percepción de cultura organizacional de Televen.....                               | 59 |
| <b>Tabla 30.</b> Desafíos actuales que enfrenta Televen.....                                        | 59 |
| <b>Tabla 31.</b> Rol de la comunicación interna en Televen.....                                     | 59 |
| <b>Tabla 32.</b> Disminución del sentido de pertenencia en Televen.....                             | 60 |
| <b>Tabla 33.</b> Fomento del compromiso en Televen.....                                             | 60 |
| <b>Tabla 34.</b> Estrategias para fortalecer la identidad de Televen.....                           | 60 |
| <b>Tabla 35.</b> Percepción de un plan estratégico de comunicación.....                             | 61 |
| <b>Tabla 36.</b> Futuro de la cultura organizacional en Televen.....                                | 61 |
| <b>Tabla 37.</b> Intervenciones comunicacionales por eje estratégico.....                           | 72 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1.</b> Distribución por género.....                                                           | 38 |
| <b>Gráfico 2.</b> Distribución por rango de edad.....                                                    | 39 |
| <b>Gráfico 3.</b> Distribución por años de antigüedad.....                                               | 40 |
| <b>Gráfico 4.</b> Distribución por cargo / área de trabajo.....                                          | 42 |
| <b>Gráfico 5.</b> Nivel de acuerdo con la efectividad de la comunicación interna.....                    | 43 |
| <b>Gráfico 6.</b> Nivel de acuerdo con la existencia de canales efectivos de comunicación interna.....   | 44 |
| <b>Gráfico 7.</b> Nivel de fluidez y colaboración en la comunicación entre departamentos.....            | 45 |
| <b>Gráfico 8.</b> Canales de comunicación interna más utilizados.....                                    | 46 |
| <b>Gráfico 9.</b> Conocimiento de la misión, visión y valores.....                                       | 47 |
| <b>Gráfico 10.</b> Identificación con la filosofía de gestión y los valores de Televen.....              | 48 |
| <b>Gráfico 11.</b> Ambiente de trabajo basado en el respeto y trabajo en equipo.....                     | 49 |
| <b>Gráfico 12.</b> Percepción sobre cómo el trabajo individual influye en el logro de los objetivos..... | 50 |
| <b>Gráfico 13.</b> Percepción sobre la vigencia de la cultura familiar organizacional en Televen.....    | 51 |
| <b>Gráfico 14.</b> Valores institucionales percibidos por el público interno de Televen.....             | 52 |
| <b>Gráfico 15.</b> Elementos de identidad y cultura organizacional poco conocidos o debilitados.....     | 53 |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 16.</b> Sentido de pertenencia hacia Televen.....            | 54 |
| <b>Gráfico 17.</b> Nivel de motivación y compromiso con la empresa..... | 55 |
| <b>Gráfico 18.</b> Orgullo de trabajar en Televen.....                  | 56 |

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, con una transformación digital acelerada y cambios constantes, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptar su estructura a nuevas dinámicas de comunicación que impacten directamente a la cultura organizacional, les permitan fortalecer su identidad y puedan adaptar su capacidad de respuesta al entorno. La comunicación interna, entendida como el conjunto de mensajes, canales y prácticas que permiten el entendimiento y articulan el diálogo entre los distintos niveles de jerarquía en la empresa, se ha convertido en un factor determinante para el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la alineación interna estratégica.

Televen, en el ramo de las telecomunicaciones, como empresa del sector televisivo en Venezuela, se encuentra inmersa en un proceso de reconfiguración institucional que exige revisar sus prácticas de comunicación interna y consolidar una cultura organizacional vinculada a sus valores y filosofía de gestión.

Partiendo de esta premisa, resulta pertinente analizar y comprender cómo se percibe y gestiona la comunicación interna desde los diferentes perfiles ocupacionales y puestos de trabajo, buscando conocer cuáles son las implicaciones de esto en la construcción de una cultura organizacional sólida y compartida por todos los miembros de la institución.

Este trabajo plantea el estudio de la relación entre la comunicación interna y cultura organizacional de Televen, a partir de un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. La investigación parte de la premisa de que una comunicación interna efectiva no se centra exclusivamente en transmitir información, también construye significados, refuerza valores y genera vínculos entre los miembros de la organización.

Para abordar este objetivo, el estudio se estructura en seis capítulos que permiten desarrollar un análisis teórico, metodológico e interpretativo:

Capítulo I: Planteamiento del Problema. Se presenta la situación que da pie al estudio, se plantean los objetivos, tanto general como específicos, la

justificación e importancia y se establece el alcance y delimitación del proyecto. Además de mostrar el cronograma de ejecución del proyecto.

Capítulo II: Marco Teórico. En él se definen los antecedentes que aportan ideas y le dan una base al trabajo de investigación; se exponen las teorías conceptuales, autores y enfoques relacionados con la comunicación interna, la cultura organizacional, los modelos de gestión de la comunicación y los procesos de transformación institucional incluyendo definiciones. También se presentan las bases legales que sustentan el estudio y que podrían condicionarlo.

Capítulo III: Marco Organizacional. Aquí se presenta a la organización a través de su reseña histórica y los organigramas de la institución, el general y el del departamento de Comunicaciones Corporativas, que en este caso es el principal involucrado en el estudio.

Capítulo IV: Marco Metodológico. Se describe el enfoque de investigación, el tipo de estudio, las técnicas de recolección de datos, el diseño muestral, los criterios de segmentación del público interno y se presenta un análisis detallado de los resultados en la aplicación de los instrumentos utilizados. Se justifica el uso de una encuesta estructurada y entrevistas por perfil ejecutivo.

Capítulo V: Desarrollo de la Propuesta. Presenta la propuesta estratégica diseñada a partir del análisis realizado en los capítulos anteriores y se sustenta en los hallazgos obtenidos en los resultados con el objetivo de fortalecer la comunicación interna y consolidar la cultura organizacional alineada a los valores de Televen. La propuesta responde a las debilidades identificadas en el diagnóstico y se fundamenta en los principios de gestión comunicacional institucional.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones. En él se sintetizan los principales aportes del estudio, se responde uno a uno los objetivos planteados y se proponen estrategias que se orienten a fortalecer la comunicación interna y la cultura organizacional de Televen para preservar su identidad. Se incluyen sugerencias para futuras investigaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

Este capítulo presenta la situación que origina la investigación, exponiendo el deterioro de la identidad y cultura organizacional en Televen y cómo esto afecta la motivación y compromiso de los trabajadores. Se describe el contexto venezolano, los cambios internos de la empresa y la necesidad de un plan estratégico de comunicación interna.

### **Planteamiento del Problema**

La identidad corporativa es el conjunto de signos distintivos que permiten a una organización ser reconocida y diferenciada de sus competidores. Estos signos pueden ser visuales (logotipo, colores, tipografía), verbales (nombre, eslogan) o de comportamiento (estilo de comunicación, forma de actuar). Según Kotler y Keller (2012).

Por su parte, Paniagua (2008) define la identidad corporativa como la construcción social de la realidad de una organización. Es el resultado de la interacción entre la organización y sus diferentes públicos.

Si se toman en cuenta estas definiciones se puede entender la relevancia que tiene para el éxito de cualquier organización, porque es su ADN, aquellas características que funcionan como elemento diferenciador de otras, sean estas competencia o no. Una identidad bien trabajada va a permitir crear una imagen de marca que esté alineada con los objetivos establecidos.

La identidad sólida puede fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su lugar de trabajo, porque permite que se identifiquen con los valores a través del conocimiento de la filosofía de gestión.

En este contexto, es importante definir dos términos que dan la base a esta identidad: en principio, filosofía de gestión. Drucker (1993) la describe como la base sobre la cual se construye la cultura organizacional. Es lo que define

cómo se hacen las cosas en una organización y cómo se relacionan las personas entre sí.

Y la cultura organizacional, que es un sistema de significados compartidos que mantienen los miembros de una organización y que distingue a la organización de otras. Robbins y Judge (2013).

La identidad, filosofía y cultura organizacional se encuentran estrechamente relacionadas porque una influye sobre la otra. Cuando estos tres poderosos elementos logran alinearse dentro de una empresa, y los trabajadores se sienten parte de ella, se puede lograr una mejor comunicación, satisfacción del personal, buena reputación y el compromiso de la fuerza de trabajo aumenta considerablemente, manteniéndolos motivados en el ejercicio de sus funciones.

En el contexto venezolano actual, marcado por la incertidumbre económica, la migración y los cambios acelerados, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse sin perder su esencia. En el caso del sector televisivo, este desafío es aún mayor, porque la cultura interna influye directamente en la calidad del contenido que se presente, la estabilidad de su personal y en la reputación. En este escenario, la comunicación interna deja de ser un proceso operativo para convertirse en un recurso estratégico que permite alinear a los trabajadores con la filosofía de gestión de la empresa y sostener la identidad institucional en momentos de cambio.

Corporación Televen C.A., con más de tres décadas de trayectoria en Venezuela, ha sido reconocida por su clima laboral positivo y por una cultura basada en el lema “Familia Televen”. Sin embargo, en los últimos años esta cultura ha sufrido un deterioro significativo. La salida de trabajadores con larga trayectoria, la incorporación de personal joven con expectativas distintas y la falta de continuidad en la transmisión de los valores han generado una desconexión entre la identidad histórica del canal y la percepción actual de sus colaboradores.

Para estos nuevos empleados, que en su mayoría son personas jóvenes, no ha sido fácil lidiar con los desafíos que representa un trabajo en Venezuela, por el hecho de no poder fijar bases sólidas y la incertidumbre que se vive día a día, esto ha hecho que una parte considerable del personal sienta apatía, desánimo y desinterés, por lo que solo asiste a las instalaciones a cumplir con

sus funciones para obtener un sueldo sin involucrarse en la filosofía de la empresa.

A esto se suma que la comunicación interna no ha sido gestionada de manera estratégica. La prioridad operativa y la presión del día a día han omitido la necesidad de reforzar la misión, visión y valores.

El debilitamiento de la identidad y cultura organizacional no solo tiene implicaciones simbólicas. También repercute en la colaboración entre áreas, en la calidad del clima laboral y en la capacidad de la organización para proyectar coherencia hacia sus públicos externos. Una empresa que no comunica adecuadamente hacia adentro corre el riesgo de perder aquello que la ha caracterizado durante años.

Ante esta situación, se hace necesario comprender cómo perciben los trabajadores la comunicación interna, qué tanto conocen los elementos que conforman la identidad y cultura de Televen y cuáles de ellos se han debilitado con el paso del tiempo. Esta comprensión permitirá diseñar estrategias que no solo informen, sino que reconstruyan significados compartidos, refuercen la filosofía de gestión y recuperen el sentido de pertenencia que históricamente ha distinguido a la organización.

Tomando esto como premisa, surge la interrogante: ¿Cómo puede un plan estratégico de comunicación interna contribuir a fortalecer la identidad y cultura organizacional de Corporación Televen C.A. y, con ello, mejorar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de sus trabajadores?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la identidad y cultura organizacional de los trabajadores de Corporación Televen C.A.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico para identificar los procesos de comunicación y si los trabajadores están familiarizados con los elementos de la cultura organizacional de la empresa.
- Identificar los elementos claves de la identidad y cultura organizacional de Corporación Televen C.A. que han mermado o no son conocidos por el personal actual.
- Definir estrategias y acciones de comunicación interna específicas que promuevan la comprensión y adopción de la identidad y cultura de la organización.

## **Justificación e Importancia**

El principal objetivo que persigue este trabajo surge como respuesta a una problemática organizacional que, aunque silenciosa, tiene efectos profundos en el desempeño, la motivación y la permanencia del talento humano en Corporación Televen C.A.: el debilitamiento de la identidad y cultura organizacional como consecuencia de la alta rotación de personal, la falta de estrategia en la comunicación y el poco interés por reforzar los valores institucionales entre los trabajadores.

Una persona que habla con orgullo y se expresa de manera positiva de su lugar de trabajo es el reflejo de la labor de Comunicaciones Corporativas que, a través de la creación de mensajes, impacta positivamente en sus colaboradores.

En un momento tan coyuntural en el país, marcado por la incertidumbre económica, la migración masiva y la transformación digital acelerada, las organizaciones enfrentan el reto de adaptarse sin que se pierda su esencia.

Trabajar en un medio de comunicación multiplica la preocupación e incertidumbre. Por ello, es necesario concienciar a directivos y trabajadores acerca de la importancia de comprometerse con la filosofía de la empresa.

Visto desde la perspectiva corporativa, la comunicación interna no puede seguir siendo una función operativa o secundaria. Es, en realidad, una herramienta estratégica que facilita la alineación de los objetivos empresariales con la percepción, motivación y el comportamiento de su recurso más valioso: los trabajadores.

Analizando el entorno, una organización que comunica bien hacia adentro genera confianza, promueve la colaboración y mejora considerablemente los procesos en la toma de decisiones. Además, facilita que cada persona que allí labora entienda la importancia de su rol y se conviertan en potenciales embajadores de la marca.

La cultura organizacional existe, los colores, eslogan y estilo de comunicación también, pero con los años se ha perdido el interés por educar y reforzarla entre los 566 trabajadores que hacen vida en Televen. Trabajar en pro

de una cultura ganadora, en la que el personal se sienta satisfecho e identificado con los valores de la empresa garantizará su permanencia y se reducirá, considerablemente, la rotación de empleados.

Desde una perspectiva académica, este trabajo surge de la necesidad de aplicar los conocimientos sobre cómo la comunicación interna puede convertirse en una herramienta estratégica para revitalizar la cultura organizacional, buscando ofrecer una solución concreta y viable a una necesidad latente dentro de la organización.

Un plan estratégico de comunicación interna, que logre captar las necesidades y poner en palabras la razón de ser de Televen, abrirá las puertas a la mejora del clima organizacional y favorecerá las relaciones de trabajo.

Destacando la importancia de crear mensajes que logren captar la atención del público al que van dirigidos, porque el sentirse a gusto y lograr identificarse con el sitio en el que laboran no puede ser impuesto, es algo que surge gracias a la familiaridad y ambiente positivo.

Por ello, no solo se pretende transmitir mensajes, sino construir significados compartidos, generar espacios para el diálogo, visibilizar la filosofía de gestión y fomentar la apropiación de los valores corporativos por parte del público interno. Recordando que fortalecer la comunicación interna no responde exclusivamente a una estrategia organizacional, es también una acción ética que responde al compromiso de la empresa con sus trabajadores.

Es un trabajo pensado en todas las escalas y puestos ocupados en la Corporación, comenzando por los ejecutivos, quienes tienen la responsabilidad de ser más que jefes, líderes que motiven e inspiren a través del ejemplo, hasta los más bajos puestos que tienen la misma relevancia, porque toda pirámide se construye a través de su base.

Con esta propuesta se busca transformar el liderazgo y el estilo de gestión. En tiempo de cambio y adaptación, los grandes líderes deben ser comunicadores efectivos, fuente de inspiración, capaces de escuchar y guiar, es por esto que el plan contempla acciones que promuevan el liderazgo y la comunicación, fomentando una cultura de puertas abiertas, partiendo de la

premisa de la retroalimentación constante y el reconocimiento del esfuerzo tanto individual como colectivo.

Fortalecer la identidad y cultura organizacional tiene impacto directo en la reputación interna y externa de Televen. Una empresa que cuida a sus trabajadores, los escucha e involucra, proyecta una imagen positiva que atrae al talento humano, fideliza a la audiencia y genera confianza en sus aliados estratégicos.

Alinear ideales y consolidar la identidad corporativa desde su interior, permitirá que se detenga la fuga de talentos y captar a nuevos profesionales que se sientan atraídos por la imagen positiva que los trabajadores reflejan cuando hablan de su segundo hogar, porque al final del día, la pantalla que acompaña a la familia venezolana no es solo un canal, es el conjunto de talento humano que conforma a esa gran familia llamada Televen.

### **Alcance y Delimitación**

La definición de alcance en la investigación se refiere a la profundidad y el tipo de resultados que se esperan obtener al finalizar el estudio. Según Hernández-Sampieri et al. (2018) "El alcance de la investigación indica qué resultados finales obtendrá la investigación, hasta dónde llegará el estudio en términos de conocimiento y qué tipo de conocimiento generará. Depende de la estrategia de investigación, la perspectiva del investigador y, fundamentalmente, de los objetivos planteados".

Mientras que la delimitación, según Arias (2012) es "El proceso de precisar y especificar el área de interés del estudio, los límites espaciales, temporales y poblacionales, y el contenido temático que se investigará. Este paso convierte la idea general en un tema de investigación concreto y susceptible de ser abordado".

Televen está conformado por cinco vicepresidencias, destacando entre ellas la de Comunicaciones Corporativas, que cuenta con un equipo altamente capacitado para la ejecución de esta propuesta.

El núcleo de toda organización debe ser el trabajo en equipo en pro de crear un ambiente laboral sano y positivo en el que prevalezca la comunicación. Por ello, se trabaja diariamente en la actualización de equipos y herramientas, principalmente digitales, que permitan el flujo de la información.

Este plan estratégico de comunicación interna persigue alcanzar a las 566 personas que conforman la nómina de Televen, abarcando cargos ejecutivos y personal de base. Cada mensaje será pensado y elaborado tomando en cuenta el público al que se va a dirigir y el canal por el que se va a transmitir. Tratando de utilizar todas las herramientas que están a disposición.

Será entregado como una propuesta, dirigida a la Gerencia General y VP de Comunicaciones Corporativas, buscando promover su aplicación y la colaboración de las distintas gerencias que conforman la plantilla.

Como su estructura es amplia, es necesario integrar, una vez sea aprobada su aplicación, a otros departamentos como Imagen y Promociones, encargados de la línea gráfica de la empresa, y Recursos Humanos, que gestiona al personal. Liderados por el equipo de Comunicaciones Corporativas, quienes se encargarán del estudio, la creación de los mensajes y campañas propuestas.

**Cronograma de ejecución del proyecto**

| Actividades                           | Tiempo estimado |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
|---------------------------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|--------|--|
|                                       | Semestre 1      |        |        |        |        | Semestre 2 |        |        |        |        | Semestre 3 |        |        |        |  |
|                                       | Oct 24          | Nov 24 | Dic 24 | Ene 25 | Feb 25 | Abr 25     | May 25 | Jun 25 | Jul 25 | Oct 25 | Nov 25     | Dic 25 | Ene 26 | Feb 26 |  |
| Inicio de la especialización          |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Elección del tema a trabajar          |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Marco teórico                         |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Marco referencial                     |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Presentación del primer avance        |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Marco metodológico                    |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Aplicación de encuestas               |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Realización de entrevistas            |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Presentación del segundo avance       |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Presentación y análisis de resultados |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Desarrollo de la propuesta            |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Conclusiones y recomendaciones        |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Revisiones finales y entrega          |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |
| Presentación final del TEG            |                 |        |        |        |        |            |        |        |        |        |            |        |        |        |  |

**Tabla 1.** Cronograma de ejecución del proyecto. Fuente: elaboración propia (2025)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Aquí se establecen los fundamentos conceptuales y antecedentes que sustentan el estudio. Se revisan teorías y definiciones sobre comunicación interna, identidad corporativa, cultura organizacional, clima laboral y estrategias de comunicación. Además, se incluyen investigaciones previas que evidencian cómo la comunicación interna puede fortalecer la cultura y el sentido de pertenencia.

#### **Antecedentes**

Cada uno de los trabajos presentados a continuación guardan relación con la investigación y hacen referencia a estudios que se han realizado previamente en el trabajo de comunicación interna de diferentes organizaciones.

González Frígoli (2016), en su tesis Doctoral “En clave comunicacional: la importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategia de cambio y transformación desde la comunicación interna”, presentada en la Universidad Nacional de La Plata, en Argentina, propone una triangulación entre los conceptos de cultura organizacional, comunicación interna y cambios. Planteando que el diagnóstico profundo de la cultura permite diseñar estrategias comunicacionales efectivas para transformar organizaciones desde su interior. Este enfoque resulta oportuno para este trabajo de investigación debido a que refuerza la necesidad de comprender la cultura organizacional antes e intervenirla comunicacionalmente.

Ballarta Rodríguez (2017), en su tesis de Maestría titulada “Comunicación interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores, SUNAT”, desarrollada en la Universidad César Vallejo (Perú), analiza cómo la comunicación interna tiene influencia en la percepción de la cultura organizacional en una institución, que en este caso es pública. Los instrumentos utilizados fueron encuestas y entrevistas que le permitieron diagnosticar errores y fallas en el flujo de la comunicación. Dentro de sus propuestas se encuentran

estrategias para mejorar el clima organizacional y la cultura. Este trabajo guarda relación directa con el presente estudio, al evidenciar cómo la comunicación interna puede ser utilizada como herramienta estratégica para fortalecer la cultura organizacional.

Rodríguez (2021), en su tesis de maestría “Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en una empresa del sector tecnológico en Medellín”, presentada en la Universidad de Medellín, Colombia, diseña un plan estratégico basado en diagnóstico DOFA, entrevista semiestructurada y análisis del clima organizacional. En este caso, se hace énfasis en la retención de talento y el liderazgo comunicacional como principales ejes de la transformación en la cultura empresarial. Este antecedente aporta herramientas concretas para la elaboración del plan propuesto en Televen.

Vilcapoma Matos (2025), en su tesis de Maestría “Comunicación interna y la cultura organizacional en una universidad de Lima”, desarrollada en la Universidad San Ignacio de Loyola, en Perú, estudia cómo la comunicación interna fortalece la cultura organizacional en instituciones educativas. Utiliza técnicas mixtas y propone un modelo de comunicación participativa para mejorar el sentido de pertenencia del personal académico y administrativo. Este trabajo sirve de apoyo metodológico para el diseño del plan estratégico propuesto, al destacar la importancia de adaptar los mensajes de acuerdo al perfil del público interno al que se dirigen.

En el ámbito nacional, Escalona Puerta (2020), en su tesis de Maestría en Gerencia de Comunicación Organizacional en la Universidad José Antonio Páez, ubicada en Venezuela, analiza cómo las estrategias de comunicación interna fortalecen los programas de compromiso social de Fundación Empresas Polar. Su investigación, basada en encuestas y entrevistas, evidencia la importancia de la comunicación interna como herramienta para consolidar la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, empleando un marco de referencia aplicable a empresas venezolanas del sector comunicación. Este trabajo resulta especialmente relevante por su contexto local y sectorial, al abordar una empresa con retos similares a los de Televen.

Esta investigación de antecedes, que comparten entre sí la finalidad de mejorar la comunicación interna de las distintas empresas que acá se mencionan, demuestra la importancia y prevalencia de manejar, dentro de las organizaciones, distintas herramientas que permitan el flujo de la información. Si bien es cierto que cada uno da un enfoque distinto, bien sea dirigido a la comunicación o a la cultura organizacional, con estos proyectos se busca generar identidad de los trabajadores utilizando instrumentos de investigación que permitan conocer a profundidad el público al que nos dirigimos y sus características.

## **Bases Teóricas**

Las bases teóricas de este trabajo hacen referencia a los términos que sustentan el proyecto, haciendo revisión de definiciones entre distintos autores especialistas en las distintas áreas involucradas.

### Comunicación

Para iniciar, es necesario precisar la palabra central de todo el proyecto. La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación. Martínez y Nosnik (1998).

La relevancia de la comunicación en esta investigación radica en que es el punto en el que se construye y mantienen tanto la cultura como la identidad.

Desde el punto de vista empresarial, la comunicación no es exclusivamente para transmitir directrices, también es un mecanismo para difundir la misión, visión y valores de la empresa.

## Comunicación Corporativa

La comunicación organizacional es el proceso de interacción humana dentro de las organizaciones que influye en las actitudes, comportamientos y resultados, y que está mediado por las estructuras y sistemas de la organización. Shockley (2015).

En el contexto de Televen, la comunicación corporativa enmarca la comunicación interna que es el foco de este estudio. Aunque también es necesario conocer cómo se comunica la empresa con su público externo.

Entendiendo estos puntos se puede reforzar la identidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores, debido a que esto debe ser el reflejo de una estrategia global que abarque todos los tipos de comunicación.

## Comunicación Interna

Para Pita (2014) es el conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los empleados de una organización. Su objetivo es crear un clima de confianza, motivación y pertenencia, así como facilitar la coordinación y el logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna es el objetivo principal de esta investigación, porque el plan propuesto se basa en el diseño de estrategias y acciones de comunicación que permitan transmitir la filosofía de gestión e identidad de Televen, buscando reforzar el compromiso de los trabajadores con la empresa.

## Público Interno

D'Angelo (2012) señala que el público interno está constituido por el conjunto de personas que integran la organización y que se encuentran vinculadas a ella por una relación de trabajo o de colaboración.

El problema que se plantea en este estudio se enfoca directamente en cómo la rotación de personal ha afectado el sentido de pertenencia de los trabajadores, por ello, es necesario comprender las necesidades de este público a través de encuestas y entrevistas.

## Identidad Corporativa

Dowling (2001) afirma que la identidad corporativa es la forma en que una organización se percibe a sí misma y desea ser percibida por sus diferentes públicos. Mientras que para Kapferer (2008) es el conjunto de atributos y valores que una organización desea proyectar a sus diferentes públicos.

Esta investigación busca identificar cuáles son los elementos de identidad que necesitan ser rescatados o reforzados. Fortalecer la identidad es clave para que los nuevos trabajadores desarrollen sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

## Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Schein (2010).

Esta definición es vital para comprender la dinámica en Televen, porque a pesar de haberse caracterizado por tener una cultura amena y familiar, el estudio plantea que se ha debilitado generando apatía. Conocer a fondo la cultura de la empresa va a permitir diagnosticar aspectos que se hayan perdido o no sean conocidos para los trabajadores.

## Clima Organizacional

James y Jones (1974) describen el clima organizacional como un conjunto de atributos del ambiente de trabajo que son percibidos por los empleados y que pueden influir en su comportamiento, motivación y satisfacción. Para Litwin y Stringer (1968) es el conjunto de percepciones y sentimientos que los empleados tienen sobre su ambiente de trabajo, incluyendo las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

El clima organizacional actúa como un indicador clave del estado en el que se encuentra la identidad y cultura corporativa de Televen. El plan estratégico propuesto busca generar una comunicación interna fluida y participativa en un ambiente donde prevalezca el respeto y la colaboración, elementos esenciales para que los trabajadores recuperen la motivación necesaria en el desempeño de sus funciones.

### Estrategia Corporativa

Porter (1985) se refiere a la estrategia corporativa como el patrón de decisiones en una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr esos objetivos, y define el rango de negocios en los que la empresa va a operar.

La estrategia corporativa es el marco que da sentido al presente trabajo, debido a que tanto la identidad como la cultura e, incluso, la comunicación interna son componentes que deben estar alineados y responder a distintas estrategias trazadas por la gerencia.

### Plan de Comunicación

"Un plan de comunicación es una hoja de ruta que guía las actividades de comunicación de una organización. Incluye los objetivos de comunicación, los mensajes clave, los públicos objetivo, los canales de comunicación, las estrategias y las tácticas." Lattimore et al. (2009).

Para Grunig y Hunt (1984) es un proceso sistemático de investigación, planificación, implementación y evaluación de las actividades de comunicación de una organización.

Este actúa como el marco estratégico que orienta la gestión comunicacional dentro de la organización, ofreciendo un contraste en la práctica actual de Televen con los principios de planificación en la empresa, fortaleciendo los principios de estudio en este trabajo.

## Mensajes Institucionales

Cutlip et al. (2006) menciona que "Los mensajes institucionales son comunicaciones que una organización utiliza para transmitir información sobre sí misma, sus políticas, sus productos o servicios, y sus puntos de vista sobre diversos temas."

Ellos son la herramienta indispensable para el plan de comunicación interna propuesto en la investigación para Corporación Televen C.A. Lograr el fortalecimiento de la cultura e identidad empresarial es fundamental el diseño y transmisión de mensajes institucionales que sean coherentes y frecuentes.

## Filosofía de Gestión

"La filosofía de gestión es el conjunto de valores y creencias fundamentales que guían a una organización a lo largo del tiempo, independientemente de los cambios en el entorno o el liderazgo." Collins y Porras (1994).

Esta investigación busca identificar en qué medida los trabajadores se encuentran alineados con la filosofía de gestión del canal de televisión, estando dentro de los objetivos del plan de comunicación interna reforzarla a través de mensajes institucionales.

## Misión

Según David y David (2017) "La misión de una organización es su razón de ser. Representa el propósito fundamental de la organización y responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?."

Pearce y Robinson (2018) "La misión de una empresa es una declaración duradera de propósito que distingue a una organización de otras similares. Identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados, y explica qué negocios pretende hacer."

La comprensión por parte del trabajador de hacia dónde va la empresa en la que labora y el papel de él en esto, genera una mayor identidad y compromiso laboral. De esta forma se garantiza que los esfuerzos individuales estén alineados con la estrategia corporativa.

### Visión

"La visión de una organización es una declaración de su futuro deseado. Representa lo que la organización aspira a ser a largo plazo." David y David (2017).

El garantizar que el trabajador se sienta parte activa del futuro de la empresa lo motiva a contribuir con su crecimiento e involucrarse en el éxito de Televen.

### Valores

Collins y Porras (1994). "Los valores fundamentales son las creencias y principios esenciales que guían a una empresa a lo largo del tiempo, independientemente de los cambios en el entorno o el liderazgo."

Para fomentar la motivación laboral es necesario elaborar mensajes que reafirmen explícitamente los valores de Televen, buscando que el público interno se identifique, apropie de ellos y practique día a día.

## **Bases Legales**

Para que cualquier investigación tenga validez y peso académico es importante que la misma se encuentre fundamentada en un marco legal. En ese sentido, esta sección establecerá las bases legales que sustentan el estudio sobre el fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional, a través de la comunicación interna de Corporación Televen C.A. Estas normativas no solo aportan soporte jurídico, también muestran la importancia de abordar temas como bienestar laboral y el rol social de las organizaciones, que están estrechamente relacionados con los objetivos planteados y la problemática presentada.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

Artículo 57: "Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa. Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades."

Artículo 87: "Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias para que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas para garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras que presten servicios en el exterior."

Artículo 89: "El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras."

Artículo 102: "La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, tecnológico, humanístico y artístico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto permanente a todas las personas, en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal."

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)**

Artículo 43: "El patrono o patrona deberá respetar la dignidad del trabajador o trabajadora, proporcionándole un ambiente de trabajo seguro y salubre, en el cual se promueva el respeto, la tolerancia, la armonía, la solidaridad, y la efectiva participación de los trabajadores y trabajadoras en la gestión de la empresa."

Artículo 53: "El Estado y las empresas deben promover la capacitación y formación profesional de los trabajadores y trabajadoras, con el fin de incrementar su capacidad productiva, elevar su nivel de vida y propiciar su desarrollo integral."

Artículo 178: "El patrono o patrona deberá suministrar a los trabajadores y trabajadoras la información que les permita conocer los derechos y deberes

que tienen en la relación laboral, las normas de seguridad e higiene en el trabajo y los planes de prevención y promoción de la salud. De igual forma, el patrono o patrona deberá informar a los trabajadores y trabajadoras acerca de las condiciones de la prestación de servicios, las normas internas de la empresa, los objetivos estratégicos y resultados de la gestión."

### **Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOTEL, 2000)**

Artículo 1: "La presente Ley tiene por objeto establecer el marco jurídico de regulación general de las telecomunicaciones a fin de garantizar el derecho humano a la comunicación y la libertad de expresión, en los términos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, mediante la promoción de la inversión en el sector, la expansión y diversidad de los servicios, el acceso universal y la protección de los usuarios y usuarias."

### **Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos (RESORTEME, 2010)**

Artículo 2: "La presente Ley tiene por objeto establecer principios y responsabilidades para la prestación de los servicios de radio y televisión, y de la difusión de contenidos por medios electrónicos, a fin de promover la democracia participativa y protagónica, la paz, el respeto a la dignidad de la persona, la protección de la familia y los niños, niñas y adolescentes, y la formación de una conciencia crítica en la ciudadanía; garantizar el equilibrio democrático entre los deberes, derechos e intereses de las personas, los prestadores de servicios de radio y televisión, los productores nacionales independientes y el Estado; fomentar la producción nacional de contenidos; impulsar la diversidad cultural; y coadyuvar con el desarrollo social y la defensa de la soberanía nacional."

Artículo 4: "La prestación de los servicios de radio y televisión, y la difusión de contenidos por medios electrónicos, deben fundamentarse en los siguientes principios:

1. Libertad de expresión y de información, y corresponsabilidad social: El ejercicio de la libertad de expresión y de información, consagrado en la Constitución de la República y la ley, comporta deberes y responsabilidades sociales que deben ser cumplidos por las personas, con o sin fines de lucro, que oferten, difundan o reciban mensajes a través de los servicios de radio y televisión o por medios electrónicos.
2. Transparencia: Consiste en la claridad y objetividad en la información y en la comunicación que se realiza, así como en la rendición de cuentas de la gestión de los prestadores de servicios de radio y televisión y de los proveedores de medios electrónicos.
3. Dignidad humana: El respeto a la persona humana, a su honra, reputación, vida privada e intimidad, así como a la diversidad cultural y a las distintas formas de vida, deben ser garantizados en los mensajes difundidos a través de los servicios de radio y televisión y por medios electrónicos.
4. Desarrollo social: La promoción de valores que fomenten la participación ciudadana, la integración social, la solidaridad, la equidad, la justicia y el respeto a los derechos humanos, deben ser parte de los contenidos difundidos a través de los servicios de radio y televisión y por medios electrónicos.
5. Educación y cultura: La promoción de la educación, la ciencia, la tecnología, las artes y la cultura, y la formación de una conciencia crítica, deben ser parte de los contenidos difundidos a través de los servicios de radio y televisión y por medios electrónicos.

## **Código de Ética del Periodista Venezolano (2013)**

Artículo 1: "El Periodismo tiene su origen en la libertad de expresión y el derecho a la información, normas democráticas consagradas en la Constitución de la República. El periodista debe luchar por la vigencia y efectividad de tales principios".

Artículo 4: "El periodista tiene la verdad como norma irrenunciable, y como profesional está obligado a actuar de manera que este principio sea compartido y aceptado por todos. Ningún hecho deberá ser falseado y ningún hecho esencial deberá ser silenciado."

Artículo 27: "El periodista está obligado a fortalecer el espíritu de fraternidad, consideración y respeto mutuo que enaltece la profesión. No deberá promover el descrédito, ni atribuir intereses o propósitos que perjudiquen moral o materialmente a otros colegas."

Artículo 29: "El periodista debe exigir de parte de la empresa respeto a sus creencias, ideas y opiniones, así como el material informativo que entrega como producto de sus esfuerzos y trabajo. Tampoco permitirá que se cambie el sentido o naturaleza del material."

La revisión de estas leyes conllevan a unas sólidas bases legales, garantizando el trabajo digno y bienestar psicosocial de los trabajadores a través de la información en los medios de comunicación interna y el reforzamiento de la ética profesional. De allí la necesidad de que Corporación Televen C.A. gestione eficientemente su identidad y cultura organizacional, la comunicación interna viene a ser una herramienta indispensable para alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

Una vez establecidos los fundamentos conceptuales, resulta necesario contextualizar la organización objeto de estudio para comprender cómo se manifiestan en la práctica los elementos de identidad y cultura organizacional.

#### **Reseña Histórica**

Para comprender la evolución y el impacto de la organización en el mercado venezolano, es necesario revisar su trayectoria desde su fundación. A continuación, se presenta la reseña histórica oficial de la institución, la cual detalla los hitos que permitieron su consolidación.

Corporación Televen C.A comenzó en el año 1988 cuando un grupo de productores independientes ligados al medio televisivo percibieron la creciente necesidad que tenía la audiencia de una pantalla digna, responsable, creativa, innovadora y de calidad. Fue así como el empresario venezolano, Omar Camero Zamora, financió el proyecto y puso todo su empeño para hacer de Televen una realidad.

Desde entonces la filosofía de la empresa, que apenas se gestaba, es la misma que hoy continúa profesando. Televen es una corporación dedicada a la comunicación y el entretenimiento en la búsqueda permanente de la excelencia, demostrando que sí es posible conjugar entretenimiento e información con calidad, respeto y, a la vez, lograr la rentabilidad necesaria para un canal de televisión comercial.

El 12 de febrero del año 1988 comenzó la señal de prueba de Televen. Por el canal 10 de Caracas se transmitían videos musicales, acompañados de la esfera roja que desde entonces identifica al canal y que simboliza el número 10 con el cual se identifica la señal (canal 10). El 03 de julio del año 1988 Televen sale oficialmente al aire. En la etapa inicial no había producción propia y las transmisiones cubrían sólo el área metropolitana de Caracas.

El 10 de julio de 1988 sale la primera transmisión comercial, con la película *Mandela* y el primer corte comercial tenía 25 pautas publicitarias. Este ha sido el espacio comercial más largo que ha tenido la historia de la televisión venezolana, con lo cual quedaba demostrado que los clientes y anunciantes también apoyaban el proyecto Televen.

En 1994, Televen inicia un nuevo ciclo en la televisión venezolana, al ofrecer 24 horas ininterrumpidas de programación. Se adquieren 8 transmisores para comenzar las operaciones en ciudades que no recibían la señal de Televen: Maturín, Valle de la Pascua, Mérida, Valencia, Puerto Cabello. En otras ciudades se modernizan los transmisores ya existentes: Caracas, Coro, Litoral Central, Maracaibo, Maracay, Puerto Ordaz, Puerto La Cruz y Margarita.

La modernización total de Televen se logró gracias a sus accionistas, quienes realizaron una importante inversión económica para optimizar la señal digitalizada a través del satélite Intelsat 709, renovar y expandir la planta televisora. En 1997 el canal entra al terreno del ciberespacio con su página web, [www.televen.com](http://www.televen.com), y ese mismo año gana el premio ANDA en el renglón *Nuevas Tecnologías Publicitarias*.

En 1998 el canal cumple su primera década. Comienza a transmitir su señal con la más alta tecnología a través del satélite *Intelsat 806*. Adquiere y comienza a remodelar un edificio para instalar su nueva sede con un espacio mayor, capaz de soportar su crecimiento. Es ese año cuando comienzan a verse los frutos de una dirección y política de programación acertada.

Es así como, con la inversión de 22 millones de dólares y la férrea voluntad de los accionistas, su recurso humano, clientes y anunciantes, Televen logra los objetivos trazados. En 1999 Televen muestra un crecimiento de un 100%. Con la más alta tecnología, cubre con su señal la totalidad del territorio nacional.

Con las innovaciones tecnológicas, enmarcadas en el inicio de un nuevo siglo, Televen cumple con uno de los objetivos más importantes de su historia: La nueva sede, edificación planificada íntegramente con tecnología digital, logrando ser la construcción más moderna del país en cuanto a sistemas de TV se refiere. (Televen, s.f., sección Corporación).

## **Marco Filosófico**

### Misión

Entretener e informar a todos los televidentes con una programación respetuosa y de calidad. Logramos nuestros objetivos por una dirección clara, el mejor equipo humano y una tecnología e infraestructura de avanzada.

Ofrecemos a nuestros anunciantes las propuestas publicitarias más rentables y flexibles del mercado. Como consecuencia, alcanzamos el mayor valor para nuestros accionistas y el bienestar de las comunidades en las que operamos.

### Visión

Ser el canal de televisión abierta más admirado y competitivo de Latinoamérica.

### Valores

- Respeto: fomentamos un ambiente de trabajo donde se consideran las opiniones de los demás. Evitamos cualquier forma de discriminación.
- Trabajo en equipo: resolvemos los problemas en grupo, fomentamos comunicación abierta y reconocemos los aportes de cada trabajador.
- Rentabilidad: gestionamos eficientemente los recursos buscando nuevas oportunidades de ingresos e invertimos en nuevas tecnologías y capacitación del personal.
- Proactividad: identificamos oportunidades anticipándonos a los problemas y proponiendo soluciones innovadoras.
- Creatividad e innovación: pensamos diferente y valoramos las ideas originales y nuevas soluciones.
- Excelencia: establecemos estándares de calidad utilizando herramientas tecnológicas a la vanguardia, buscando la mejora continua.

- Pasión y entusiasmo: transmitimos a nuestros clientes y a la audiencia energía y motivación por el trabajo.
- Responsabilidad: cumplimos compromisos y asumimos las consecuencias de nuestras acciones.

## Organigrama de la empresa

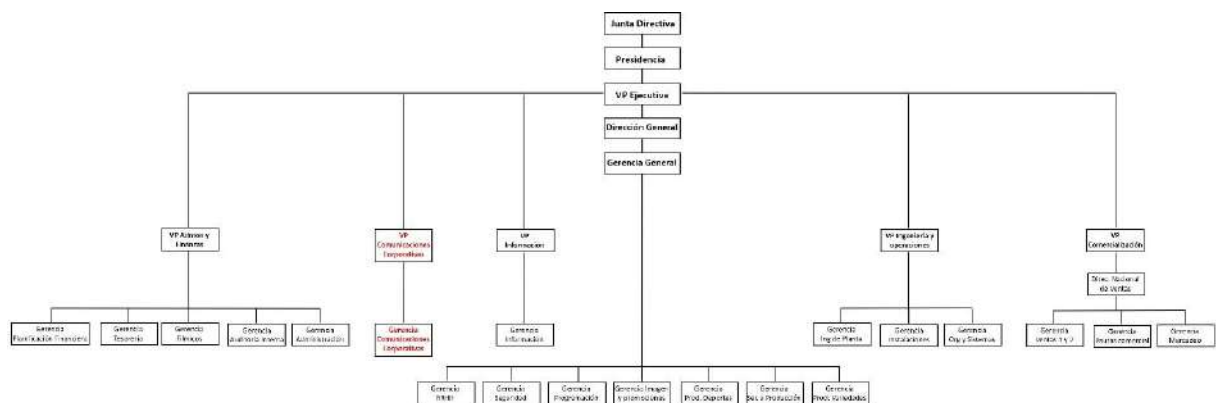


Figura 1. Organigrama de la empresa. Fuente: elaboración propia (2025)

## Organigrama del departamento

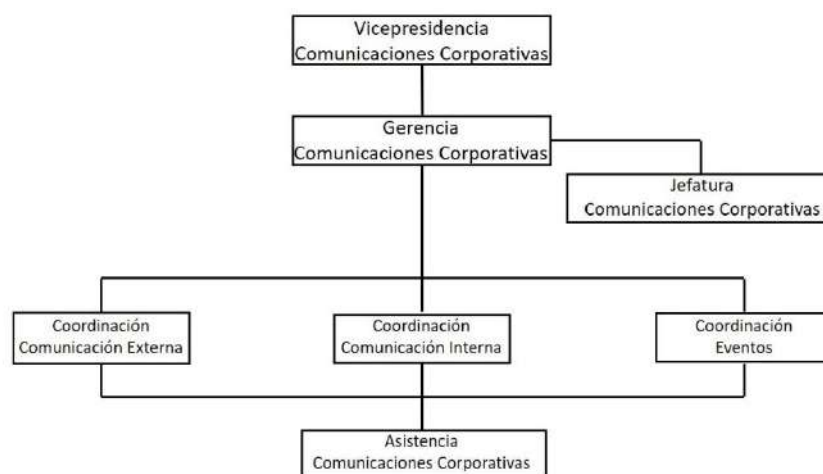


Figura 2. Organigrama del departamento. Fuente: elaboración propia (2025)

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Hernández – Sampieri et al. (2014), en su obra "Metodología de la Investigación", señalan que el marco metodológico es "el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación". Esta conceptualización enfatiza la planificación estratégica que subyace a la recolección de datos, considerándolo un diseño previo a la ejecución.

Conociendo la estructura y características de Televen, se procede a describir el enfoque metodológico que permitió diagnosticar la situación comunicacional y cultural de la organización.

#### **Tipo de Investigación**

Según Creswell (2015), "la investigación de métodos mixtos es un enfoque de investigación en el cual el investigador combina o asocia formas cualitativas y cuantitativas".

La presente investigación se basa en un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Esta elección responde a la necesidad de obtener información para comprender en su totalidad el clima organizacional basándose no solo en la situación actual, también es necesario explorar la razones subyacentes, experiencias de individuos y el significado que tiene para los trabajadores su lugar de trabajo.

#### **Diseño de investigación**

Para Hernández-Sampieri et al. (2018), "El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento".

El enfoque cuantitativo se utilizará para obtener datos numéricos que permitan medir la percepción y conocimiento de comportamientos asociados a la identidad empresarial y su cultura organizacional, logrando así cuantificar el verdadero alcance del problema planteado.

El enfoque cualitativo permitirá comprender las actitudes y razones existentes detrás de la apatía, desinterés y disminución del sentido de pertenencia de los trabajadores.

## **Población y Muestra**

“La población es el conjunto de todos los elementos que comparten una o más características y que son objeto de estudio en una investigación” Hernández - Sampieri et al. (2014).

En esta investigación, la población está conformada por los 566 trabajadores que conforman la nómina de Corporación Televen C.A. Este grupo representa a las personas sobre las cuales se busca obtener información para diagnosticar el estado actual de la comunicación interna y construir el mapa de público.

Para determinar cuál es la población actual del canal fue necesario actualizar el mapa de público, definido por Villafañe (2004) como “Aquel que representa el repertorio de los grupos de interés de una organización, clasificados según variables como nivel de influencia, grado de vinculación, expectativas y necesidades comunicativas. Su elaboración permite orientar las estrategias de comunicación hacia objetivos específicos”.

Es preciso acotar que en la actualización del mapa de público interno no se tomó en cuenta a los vicepresidentes, gerentes y talentos del canal, debido a que pertenecen a una nómina confidencial que no es de dominio público.

| Género       | Número de personas | Porcentaje  |
|--------------|--------------------|-------------|
| Hombres      | 357                | 63,07%      |
| Mujeres      | 209                | 36,93%      |
| <b>Total</b> | <b>566</b>         | <b>100%</b> |

**Tabla 2.** Distribución del personal por género. Fuente: elaboración propia (2025).

| Grupos de trabajo | Número de personas | Porcentaje  |
|-------------------|--------------------|-------------|
| Operarios         | 224                | 39,58%      |
| Técnicos          | 185                | 32,68%      |
| Profesionales     | 157                | 27,74%      |
| <b>Total</b>      | <b>566</b>         | <b>100%</b> |

**Tabla 3.** Distribución del personal por grupos de trabajo. Fuente: elaboración propia (2025).

| Años de antigüedad | Número de personas | Porcentaje  |
|--------------------|--------------------|-------------|
| Menos de 5 años    | 174                | 30,74%      |
| 6 – 10 años        | 91                 | 16,08%      |
| 11 – 15 años       | 83                 | 14,66%      |
| 16 – 20 años       | 75                 | 13,25%      |
| 21 – 25 años       | 66                 | 11,66%      |
| Más de 25 años     | 77                 | 13,61%      |
| <b>Total</b>       | <b>566</b>         | <b>100%</b> |

**Tabla 4.** Distribución del personal por años de antigüedad. Fuente: elaboración propia (2025).

## Diseño Muestral

“El diseño muestral es el procedimiento mediante el cual se selecciona una parte representativa de la población, con el fin de obtener conclusiones válidas y generalizables sobre el total” Tamayo y Tamayo (2004)

En el caso de esta investigación el procedimiento utilizado fue aleatorio simple, que se define según Triola (2014) de la siguiente manera: “El muestreo aleatorio simple consiste en seleccionar una muestra de manera que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser elegido, lo que garantiza imparcialidad y representatividad”.

Se tomaron 189 personas que representan 33,33% de la población total segmentada en género, años de antigüedad y grupos de trabajo.

| <b>Género</b> | <b>Número de personas</b> |
|---------------|---------------------------|
| Hombres       | 119                       |
| Mujeres       | 70                        |
| <b>Total</b>  | <b>189</b>                |

**Tabla 5.** Muestra seleccionada por género. Fuente: elaboración propia (2025).

| <b>Grupos de trabajo</b> | <b>Número de personas</b> |
|--------------------------|---------------------------|
| Operarios                | 75                        |
| Técnicos                 | 62                        |
| Profesionales            | 52                        |
| <b>Total</b>             | <b>189</b>                |

**Tabla 6.** Muestra seleccionada por grupos de trabajo. Fuente: elaboración propia (2025).

| <b>Años de antigüedad</b> | <b>Número de personas</b> |
|---------------------------|---------------------------|
| Menos de 5 años           | 58                        |
| 6 – 10 años               | 30                        |
| 11 – 15 años              | 28                        |
| 16 – 20 años              | 25                        |
| 21 – 25 años              | 22                        |
| Más de 25 años            | 26                        |
| <b>Total</b>              | <b>189</b>                |

**Tabla 7.** Muestra seleccionada por años de antigüedad. Fuente: elaboración propia (2025)

## Operacionalización de Variables

| Objetivo específico                                                                                                                                                            | Variable                                   | Definición conceptual                                                                                                                                                                         | Definición operacional                                                                                                                  | Indicadores                                                                                                                                                                                                                             | Técnica de recolección                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Realizar un diagnóstico para identificar los procesos de comunicación y si los trabajadores están familiarizados con los elementos de la cultura organizacional de la empresa. | Comunicación interna                       | Proceso mediante el cual fluye la información dentro de Televen, permitiendo que los trabajadores conozcan objetivos, valores, lineamientos y noticias relevantes de la organización.         | Evaluación del flujo, claridad, frecuencia y bidireccionalidad de la comunicación interna en Televen.                                   | Canales de comunicación utilizados (formales e informales)<br>Frecuencia de la comunicación<br>Claridad de los mensajes<br>Pertinencia de los mensajes                                                                                  | Encuestas<br>Entrevistas                          |
|                                                                                                                                                                                | Familiaridad con la cultura organizacional | Grado de conocimiento y comprensión que poseen los trabajadores sobre los valores, normas, principios y filosofía de gestión que caracterizan a Televen.                                      | Evaluación del nivel de conocimiento de los valores, normas, prácticas y filosofía de gestión de la empresa.                            | Identificación de valores y principios institucionales<br>Conocimiento del lema "Familia Televen"<br>Percepción de la aplicación de la filosofía de gestión<br>Comprensión de normas                                                    | Encuestas<br>Entrevistas                          |
| Identificar los elementos claves de la identidad y cultura organizacional de Corporación Televen C.A. que han mermado o no son conocidos por el personal actual.               | Identidad organizacional                   | Conjunto de signos distintivos visuales, verbales y de comportamiento que definen a Televen y construyen su autoimagen institucional.                                                         | Evaluación del reconocimiento y comprensión de los elementos identitarios de Televen por parte del personal.                            | Reconocimiento del logotipo, colores y eslogan<br>Percepción del estilo de comunicación institucional<br>Nivel de conocimiento de la historia y trayectoria del canal<br>Coherencia entre la identidad percibida y la identidad deseada | Encuestas<br>Entrevistas                          |
|                                                                                                                                                                                | Cultura organizacional                     | Sistema de valores, creencias, normas y significados compartidos que orientan el comportamiento dentro de Televen, y que ha experimentado deterioro o falta de transmisión al nuevo personal. | Evaluación del grado de adhesión a los valores históricos, percepción del clima laboral y efectos de la rotación en la cultura interna. | Sentimiento de pertenencia al concepto "Familia Televen"<br>Compartir y practicar los valores históricos<br>Percepción de apoyo entre compañeros<br>Desmotivación o apatía<br>Percepción del clima laboral                              | Encuestas<br>Entrevistas                          |
| Definir estrategias y acciones de comunicación interna específicas que promuevan la comprensión y adopción de la identidad y cultura de la organización.                       | Estrategias de comunicación interna        | Conjunto de planes, acciones y lineamientos comunicacionales dirigidos al personal para fortalecer la identidad, cultura y sentido de pertenencia.                                            | Diseño de mensajes, selección de canales y definición de iniciativas de liderazgo y participación interna.                              | Propuestas de temáticas comunicacionales<br>Tipos de campañas internas<br>Selección de canales (intranet, boletines, eventos, etc.)<br>Rol de directivos en la comunicación<br>Actividades de integración y reconocimiento              | Análisis documental<br>Propuesta estratégica      |
|                                                                                                                                                                                | Adopción de identidad y cultura            | Nivel en el que los trabajadores internalizan y manifiestan los valores, principios y comportamientos asociados a la identidad y cultura de Televen.                                          | Evaluación del impacto del plan estratégico en la motivación, compromiso y sentido de pertenencia del personal.                         | Aumento de la identificación<br>Mejora de la motivación<br>Reducción de apatía y desinterés<br>Percepción de un ambiente laboral positivo                                                                                               | Evaluación posterior a la implementación del plan |

**Tabla 8.** Cuadro de operacionalización de variables. Fuente: elaboración propia (2025)

## **Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos**

Para alcanzar los objetivos de investigación se aplicarán las siguientes herramientas que permitirán la recolección de datos:

### **Encuesta**

"Una encuesta es un método para recopilar datos de una muestra de individuos seleccionados de una población, generalmente mediante el uso de cuestionarios estandarizados o entrevistas estructuradas, para describir las características de esa población" (Babbie, 2010).

La encuesta utilizada en el estudio para recopilar información cuantitativa sobre la percepción de los trabajadores respecto a la comunicación interna, la familiaridad de ellos con la cultura organizacional y el compromiso hacia Corporación Televen C.A. se aplicará a una muestra de la población total, a través de un cuestionario estructurado, basado en la escala de Likert, con preguntas cerradas para cuantificar percepciones y abiertas para permitir que expresen comentarios adicionales. (Ver Anexo A)

### **Tipo de encuesta**

Creswell (2015) afirma que "Las encuestas mixtas permiten integrar preguntas cerradas y abiertas en un mismo instrumento, combinando la precisión de los datos cuantitativos con la riqueza interpretativa de los datos cualitativos, lo que facilita una comprensión más completa del fenómeno estudiado"

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional, se aplicó una encuesta mixta, diseñada específicamente para evaluar las percepciones, conocimientos y emociones del público interno en Corporación Televen C.A. respecto a la comunicación interna, identidad y cultura organizacional.

Este instrumento combina 15 preguntas cerradas, que permiten obtener datos estadísticos sobre el nivel de conocimiento, frecuencia de uso de canales y percepción del clima laboral y 03 preguntas abiertas que recogen opiniones, propuestas y el sentido de pertenencia hacia la empresa.

## **Estructura de la encuesta**

Está conformada por 18 preguntas divididas en cuatro secciones que se detallan a continuación:

Sección I: Datos Sociodemográficos. Permite entender mejor quiénes son los participantes y diseñar estrategias adaptadas a cada uno.

Sección II: Comunicación Interna. Facilita la obtención de información clave para diagnosticar cómo se percibe y gestiona la comunicación dentro de la organización.

Sección III: Identidad y Cultura Organizacional. Ofrece un claro conocimiento sobre la apropiación y alineación que tienen los trabajadores respecto a los elementos que conforman su identidad corporativa y filosofía de gestión.

Sección IV: Sentido de Pertenencia. Identifica aspectos emocionales, actitudinales y simbólicos que vinculan al trabajador con la organización, de esta manera se puede medir el impacto de la cultura organizacional y comunicación interna en el compromiso laboral.

## **Entrevistas**

Según Hernández-Sampieri et al. (2014), la entrevista se define como: "Una técnica de recolección de datos que implica una reunión entre dos o más personas, en la cual se busca obtener información a través de preguntas y respuestas. Su propósito es explorar la perspectiva del entrevistado respecto a un tema, experiencia o suceso específico, permitiendo una interacción flexible y profunda".

Se seleccionó la entrevista por la capacidad que tiene para captar distintos matices y completar los hallazgos obtenidos a través de la encuesta. "Esta técnica resulta especialmente útil en estudios organizacionales donde la cultura, los valores y las prácticas comunicacionales requieren una comprensión contextualizada". Taylor y Bogdan, (1987).

La selección de empleados con cargos estratégicos y operativos dentro de Corporación Televen C.A. se debe a su visión estratégica y el conocimiento a fondo de la organización, definiendo la muestra según criterios de experiencia, antigüedad y representatividad de áreas clave.

Las entrevistas fueron grabadas con conocimiento previo de los encuestados y transcritas. A petición de los entrevistados, se garantizó la confidencialidad de los participantes, el anonimato en la presentación de resultados y el uso exclusivo de la información para fines académicos. (Ver Anexo B).

### **Presentación y análisis de resultados**

La etapa de presentación y análisis de datos es un componente fundamental en todo proceso de investigación, debido a que permite interpretar los resultados obtenidos a través de la aplicación de los distintos instrumentos y vincularlos con los objetivos planteados. En este trabajo, orientado a comprender la comunicación interna y la cultura organizacional de Corporación Televen C.A., el análisis de datos se aborda como una herramienta metodológica que permite comprender las observaciones a partir de la información que se recabada directamente del entorno de la organización.

Según Kerlinger y Lee (2002), “el análisis de datos implica organizar, clasificar y examinar la información recolectada con el fin de probar hipótesis y responder preguntas de investigación”. Esta definición resulta pertinente en la presente investigación, debido a que el tratamiento de los datos obtenidos permite identificar patrones, contrastar opiniones y percepciones de los trabajadores del canal y extraer conclusiones fundamentadas sobre los factores de inciden directamente en el comportamiento organizacional.

A partir de esta concepción metodológica, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, estructurada en 04 secciones con preguntas cerradas y abiertas que permitió captar resultados cuantificables de Televen. Los datos se organizan en gráficos y tablas, facilitando su interpretación y análisis en función de los objetivos específicos de la investigación.

**Encuesta de diagnóstico sobre comunicación interna, identidad y cultura organizacional en Corporación Televen C.A.**

**Sección I: Datos Sociodemográficos.** Recoge información básica sobre los participantes que permiten contextualizar los resultados.

**1.- Género**

|         | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|---------|-----------|----------|---------------|-------|
| Hombres | 63        | 39       | 17            | 119   |
| Mujeres | 12        | 23       | 35            | 70    |

**Tabla 9.** Distribución por género. Fuente: elaboración propia (2025).

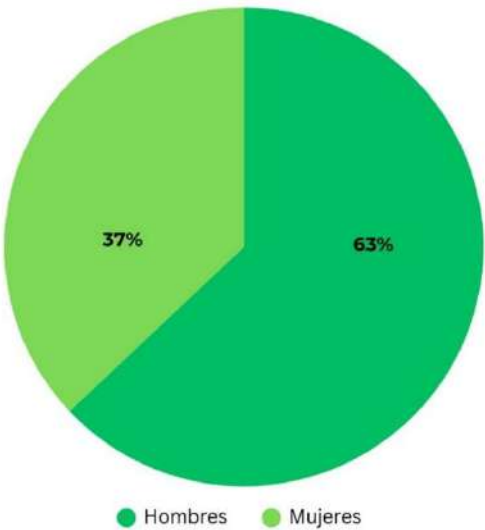


**Gráfico 1.** Distribución por género. Fuente: elaboración propia (2025).

Los datos muestran una mayor presencia masculina en el grupo de operarios, 83.8%, y técnicos, 62.9%, mientras que en el grupo de profesionales se observa mayor participación femenina con un 67.3%. Este resultado refleja una importante segmentación ocupacional por género.

2.- Rango de edad

|                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|----------------|-----------|----------|---------------|-------|
| 19 - 25 años   | 08        | 13       | 09            | 30    |
| 26 - 35 años   | 33        | 24       | 28            | 85    |
| 36 - 45 años   | 27        | 15       | 07            | 49    |
| 46 - 55 años   | 06        | 10       | 03            | 19    |
| Más de 55 años | 01        | -        | 05            | 06    |

**Tabla 10.** Distribución por rango de edad. Fuente: elaboración propia (2025).

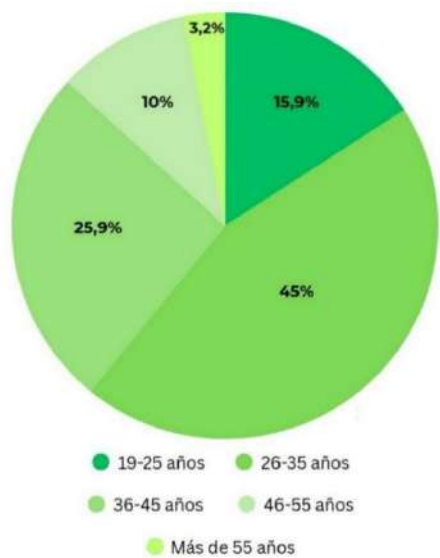


**Gráfico 2.** Distribución por rango de edad. Fuente: elaboración propia (2025).

Se observa predominancia de colaboradores entre los 25 y 35 años, seguidos por el grupo de 36 a 45 años. Esto sugiere que la organización cuenta con capital humano en etapa de consolidación profesional, lo que puede incidir positivamente. La baja representación de jóvenes, entre 19 y 35, puede estar asociada a la naturaleza técnica de los cargos. Mientras que la escasa presencia de trabajadores mayores de 55 años plantea interrogantes sobre la transición generacional de la empresa. Los operarios se ubican principalmente entre los 26 y 45 años, mientras que los profesionales presentan mayor rango, incluyendo presencia significativa en el grupo de 55 años.

### 3.- Antigüedad en Televen

|                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|----------------|-----------|----------|---------------|-------|
| 0 – 5 años     | 20        | 23       | 15            | 58    |
| 6 – 10 años    | 21        | 07       | 02            | 30    |
| 11 – 15 años   | 19        | 09       | -             | 28    |
| 16 – 20 años   | 07        | 13       | 05            | 25    |
| 21 – 25 años   | 05        | 10       | 07            | 22    |
| Más de 25 años | 03        | -        | 23            | 26    |

**Tabla 11.** Distribución por años de antigüedad. Fuente: elaboración propia (2025).

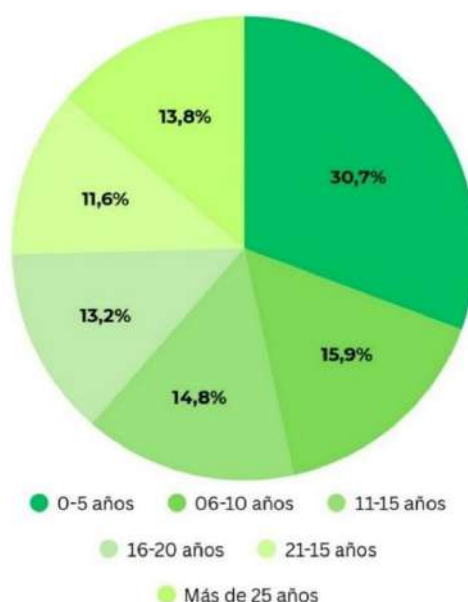


**Gráfico 3.** Distribución por años de antigüedad. Fuente: elaboración propia (2025).

El grupo más numeroso corresponde a quienes tienen entre 0 y 5 años en la empresa seguidos por aquellos que tienen entre 6 y 15 años, lo que podría estar vinculado a un proceso de renovación. Asimismo, destaca la presencia de las 22 personas que tienen entre 21 y 25 años y 26 trabajadores con más de 25 años de antigüedad, favoreciendo la diversidad generacional. Los operarios tienen una distribución equilibrada entre los rangos de antigüedad, mientras que los técnicos están en los primeros años. Los profesionales se ubican en el rango de más de 25 años con una trayectoria más consolidada.

#### 4.- Cargo / área de trabajo

| Cargo / Ocupación             | Cantidad | Clasificación |
|-------------------------------|----------|---------------|
| Tramoya                       | 08       | Operario      |
| Carpintero                    | 07       | Operario      |
| Mantenimiento                 | 11       | Operario      |
| Chofer                        | 09       | Operario      |
| Rotulador                     | 05       | Operario      |
| Vestuarista                   | 06       | Operario      |
| Seguridad                     | 14       | Operario      |
| Técnico de aire acondicionado | 05       | Operario      |
| Servicios generales           | 10       | Operario      |
| Camarógrafo                   | 16       | Técnico       |
| Director                      | 07       | Técnico       |
| Luminario                     | 05       | Técnico       |
| Audio                         | 09       | Técnico       |
| Asistente de operaciones      | 11       | Técnico       |
| Coordinador                   | 08       | Técnico       |
| Asistente de cámara           | 06       | Técnico       |
| Productor                     | 15       | Profesional   |
| Creativo                      | 04       | Profesional   |
| Asistente de producción       | 07       | Profesional   |
| Ejecutivo de ventas           | 02       | Profesional   |
| Ingenieros                    | 05       | Profesional   |
| Diseñador gráfico             | 01       | Profesional   |
| Redactor                      | 08       | Profesional   |
| Analista contable             | 03       | Profesional   |
| Evaluador                     | 04       | Profesional   |
| Analista de pautas            | 01       | Profesional   |
| Médico                        | 02       | Profesional   |

**Tabla 12.** Distribución por cargo / área de trabajo. Fuente: elaboración propia (2025).

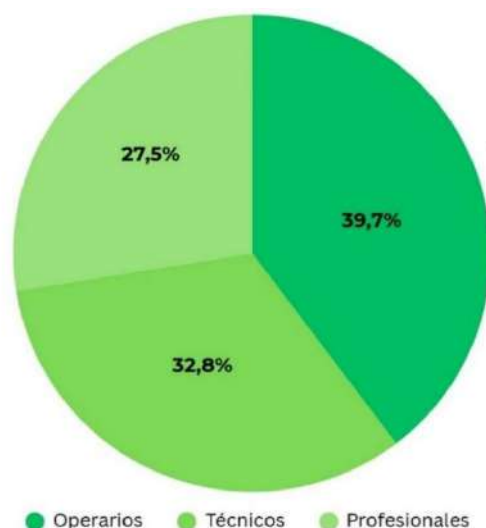


**Gráfico 4.** Distribución por cargo / área de trabajo. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados muestran una estructura organizacional compuesta por tres grandes categorías: operarios, técnicos y profesionales. Los operarios agrupan funciones operativas que no requieren del uso de máquinas, representan una gran parte de la base y son cargos como mantenimiento, seguridad, tramoya y servicios generales; los técnicos desempeñan roles especializados en producción audiovisual, como camarógrafos, asistentes de cámara y técnicos de audio, evidenciando la naturaleza técnica del medio.

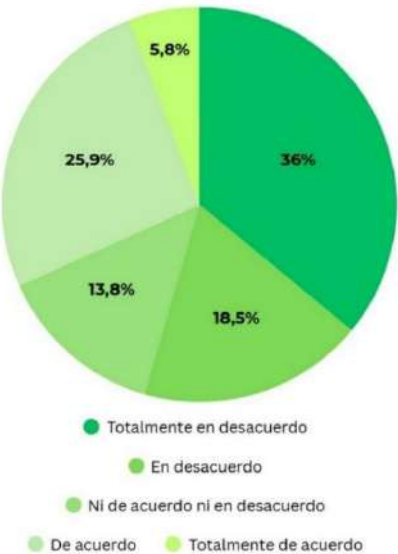
Finalmente los profesionales, que abarcan cargos de supervisión, creativos, productores, diseñadores y analistas, reflejando una composición multidisciplinaria. Esta segmentación con múltiples funciones permite analizar las percepciones del público interno en función de su rol dentro de la organización.

**Sección II: Comunicación Interna.** Se exploran las opiniones del público interno a la efectividad de la comunicación organizacional. Los resultados permiten identificar fortalezas y mejora en los procesos comunicacionales.

5.- La información relevante sobre la empresa (objetivos, cambios, novedades) se comunica de forma clara y oportuna.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 21        | 23       | 24            | 68    |
| En desacuerdo                  | 11        | 07       | 17            | 35    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13        | 08       | 05            | 26    |
| De acuerdo                     | 24        | 21       | 04            | 49    |
| Totalmente de acuerdo          | 06        | 03       | 02            | 11    |

**Tabla 13.** Efectividad de la comunicación interna. Fuente: elaboración propia (2025).



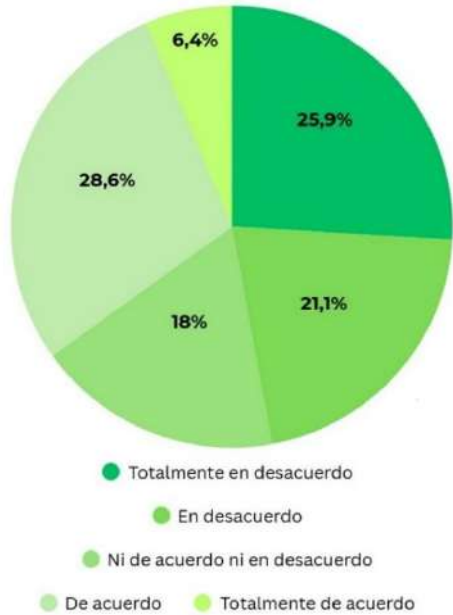
**Gráfica 5.** Efectividad de la comunicación interna. Fuente: elaboración propia (2025).

Un total de 103 colaboradores se posicionaron en los niveles de desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que evidencia una debilidad comunicacional significativa. Solo 60 participantes mostraron algún grado de acuerdo y 26 se ubicaron en una postura neutral. Los profesionales se mostraron en mayor desacuerdo, seguidos por técnicos y operarios.

6.- Existen canales de comunicación interna efectivos para recibir información

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 09        | 27       | 13            | 49    |
| En desacuerdo                  | 22        | 03       | 15            | 40    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17        | 11       | 06            | 34    |
| De acuerdo                     | 22        | 18       | 14            | 54    |
| Totalmente de acuerdo          | 05        | 03       | 04            | 12    |

**Tabla 14.** Nivel cuerdo con la existencia de canales efectivos de comunicación interna. Fuente: elaboración propia (2025).



**Gráfica 6.** Nivel de acuerdo con la existencia de canales efectivos de comunicación interna. Fuente: elaboración propia (2025).

Un total de 89 colaboradores se ubicó en los niveles de desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que evidencia una percepción negativa sobre la forma en que se transmite la información dentro de la organización. Solo 66 personas manifestaron algún grado de acuerdo, mientras que 34 adoptaron una postura neutral. Esto sugiere la necesidad de revisar los canales, formatos y estilos comunicacionales utilizados. El grupo de técnicos presentó el mayor grado de insatisfacción seguido por operarios y profesionales.

7.- La comunicación entre departamentos o áreas de Televen es fluida y colaborativa.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 11        | 12       | 09            | 32    |
| En desacuerdo                  | 30        | 15       | 04            | 49    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12        | 14       | 14            | 40    |
| De acuerdo                     | 22        | 19       | 21            | 62    |
| Totalmente de acuerdo          | -         | 02       | 04            | 06    |

**Tabla 15.** Nivel de fluidez y colaboración en la comunicación entre departamentos. Fuente: elaboración propia (2025).



**Gráfico 7.** Nivel de fluidez y colaboración en la comunicación entre departamentos. Fuente: elaboración propia (2025).

Un total de 81 colaboradores se ubicó en los niveles de desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mientras que 68 manifestaron algún grado de acuerdo. Esta división evidencia que, aunque existen espacios donde la comunicación fluye de manera colaborativa, también persisten obstáculos. El grupo neutral, de 40 personas, sugiere la necesidad de fortalecer una cultura comunicacional más participativa y coherente en todos los niveles de la organización. El grupo de operarios representó la mayor cantidad de votos de insatisfacción, seguido por los técnicos y profesionales.

8.- ¿Qué canales de comunicación interna utiliza con mayor frecuencia en Televen?

|                                  | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|----------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Correo electrónico               | -         | -        | 49            | 49    |
| Carteleras digitales             | 70        | 61       | 52            | 183   |
| Televidos informativos           | 02        | 09       | 16            | 27    |
| Comunicación directa con el jefe | 49        | 53       | 50            | 152   |

**Tabla 16.** Canales de comunicación interna más utilizados. Fuente: elaboración propia (2025).

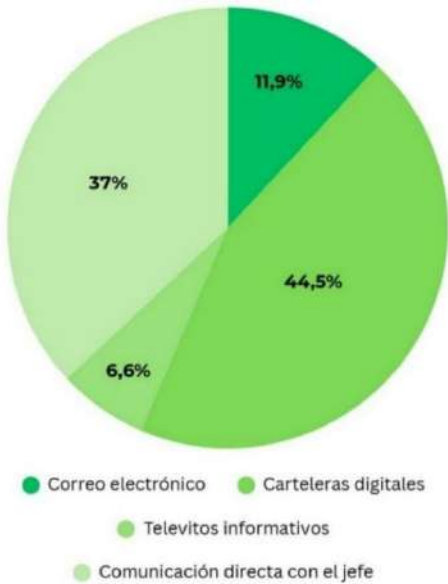


**Gráfico 8.** Canales de comunicación interna más utilizados. Fuente: elaboración propia (2025).

En cuanto a los canales de comunicación interna, los resultados muestran una clara preferencia por las carteleras digitales y la comunicación directa con el jefe, lo que evidencia la relevancia de los espacios físicos y del vínculo jerárquico en la circulación de información. Además, son ampliamente utilizados por técnicos y operarios, reflejando su accesibilidad e interacción directa.

El correo electrónico es utilizado exclusivamente por el grupo de profesionales, lo que sugiere una segmentación en el acceso a canales digitales formales. Por su parte, los Televidos Informativos representa un bajo porcentaje, lo que podría estar relacionado con su alcance limitado o escasa actualización.

**Sección III: Identidad y Cultura Organizacional.** Esta sección indaga en aspectos relacionados con los valores y la percepción del ambiente laboral. Se incluyen tanto indicadores cuantitativos como cualitativos.

9.- Conozco la misión, visión y valores corporativos de Televen.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 12        | 13       | 05            | 30    |
| En desacuerdo                  | 18        | 12       | 07            | 37    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 29        | 19       | 09            | 57    |
| De acuerdo                     | 16        | 14       | 18            | 48    |
| Totalmente de acuerdo          | -         | 04       | 13            | 17    |

**Tabla 17.** Conocimiento de la misión, visión y valores. Fuente: elaboración propia (2025).

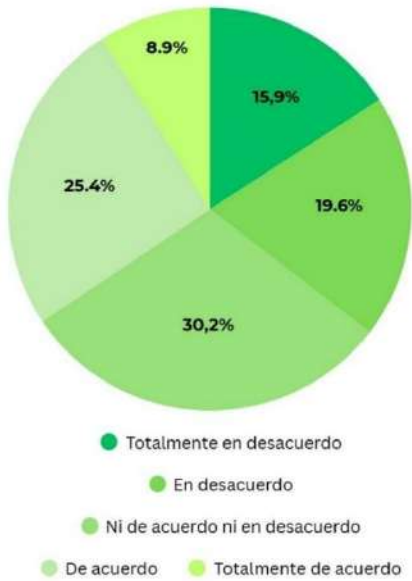


**Gráfico 9.** Conocimiento de la misión, visión y valores. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados evidencian un equilibrio entre quienes afirman conocer estos elementos, 65 personas, y quienes los desconocen, 67 personas. Mientras que el mayor porcentaje lo ocupa el grupo neutral, reforzando la idea de la existencia de una brecha entre los conceptos claros establecidos por la organización y la apropiación de estos por parte del público interno. El grupo de operarios ocupó el mayor número de respuestas negativas, seguido por los técnicos. Esto evidencia una brecha comunicacional en los niveles operativos.

10.- Me siento identificado con la filosofía de gestión y los valores de Televen.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 24        | 19       | 11            | 54    |
| En desacuerdo                  | 19        | 21       | 05            | 45    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18        | 17       | 07            | 42    |
| De acuerdo                     | 14        | 05       | 17            | 36    |
| Totalmente de acuerdo          | -         | -        | 12            | 12    |

**Tabla 18.** Identificación con la filosofía de gestión y los valores de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

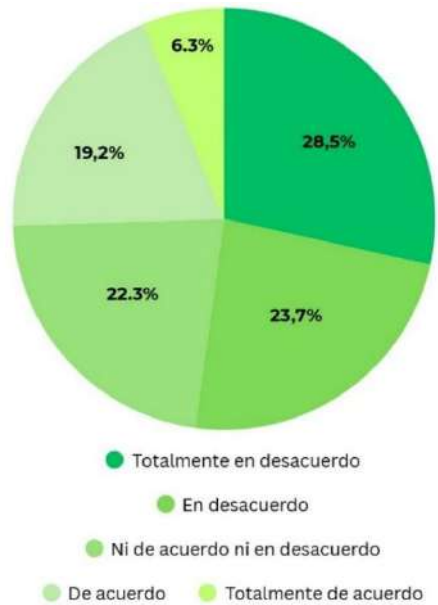


**Gráfico 10.** Identificación con la filosofía de gestión y los valores de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

Solamente 48 trabajadores se ubicaron en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que 99 manifestaron desacuerdo. El grupo neutral de 42 personas demuestra que existe una brecha significativa entre la filosofía de gestión y la apropiación del personal hacia ella, porque existe desconocimiento. La tendencia negativa se acentúa en los grupos de operarios y técnicos. Por su parte, los profesionales presentan una percepción más favorable, pero que sigue incidiendo en el resultado negativo.

11.- Televen fomenta un ambiente de trabajo basado en el respeto y el trabajo en equipo.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 19        | 16       | 01            | 36    |
| En desacuerdo                  | 13        | 14       | 13            | 40    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 06        | 01       | 02            | 09    |
| De acuerdo                     | 19        | 15       | 23            | 57    |
| Totalmente de acuerdo          | 18        | 16       | 13            | 47    |

**Tabla 19.** Ambiente de trabajo basado en el respeto y trabajo en equipo. Fuente: elaboración propia (2025).

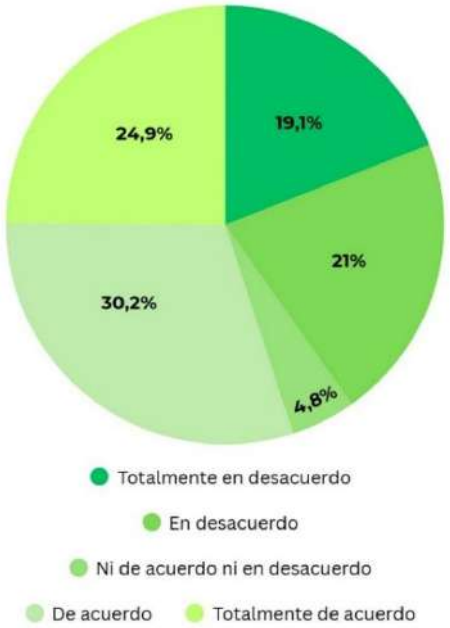


**Gráfico 11.** Ambiente de trabajo basado en el respeto y trabajo en equipo. Fuente: elaboración propia (2025).

La percepción de los trabajadores con respecto al trabajo en equipo es favorable. 61.5% de las personas se ubicaron en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo. Por otra parte, el 45.0% manifestó estar en desacuerdo y solo el 4.8% se mantuvo neutral. Los profesionales presentaron una percepción más favorable, mientras que los técnicos y operarios se dividieron en posiciones críticas y afirmativas.

12.- Entiendo cómo mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de Televen.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 19        | 16       | 05            | 40    |
| En desacuerdo                  | 13        | 11       | 07            | 31    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 20        | 17       | 04            | 41    |
| De acuerdo                     | 19        | 17       | 15            | 51    |
| Totalmente de acuerdo          | 04        | 01       | 21            | 26    |

**Tabla 20.** Percepción sobre cómo el trabajo individual influye en el logro de los objetivos de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

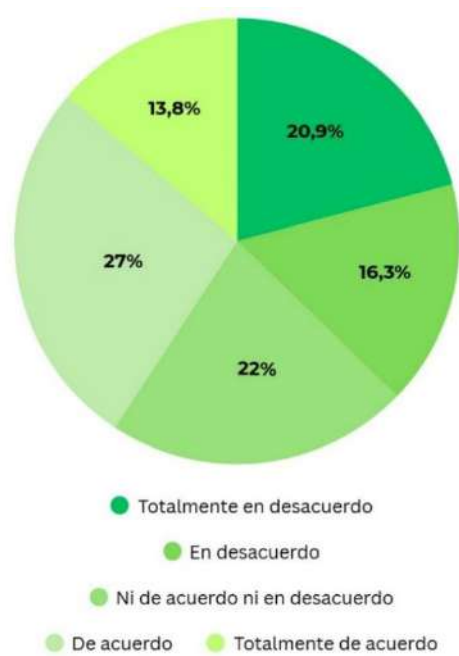


**Gráfico 12.** Percepción sobre cómo el trabajo individual influye en el logro de los objetivos de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

La tendencia, con un total de 45.6%, se ubicaron en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 42% en desacuerdo frente al 24.3% que resultó neutral, demostrando que aún persisten desafíos en el liderazgo que se oriente a visibilizar los logros individuales y colectivos. Los profesionales presentaron una percepción más positiva, lo que indica mayor alineación estratégica, mientras que los operarios y técnicos mostraron niveles más altos de indiferencia o desacuerdo.

13.- La “cultura familiar” de Televen se mantiene fuerte en la actualidad.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 29        | 12       | 09            | 50    |
| En desacuerdo                  | 16        | 10       | 03            | 29    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 04        | 16       | 04            | 24    |
| De acuerdo                     | 25        | 22       | 29            | 76    |
| Totalmente de acuerdo          | 01        | 02       | 07            | 10    |

**Tabla 21.** Percepción sobre la vigencia de la cultura familiar organizacional en Televen. Fuente: elaboración propia (2025).



**Gráfico 13.** Percepción sobre la vigencia de la cultura familiar organizacional en Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

El 51% de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que el 46.7% expresó desacuerdo o un fuerte desacuerdo.

Los operarios representaron el mayor número de respuestas negativas. Los profesiones presentaron una percepción más favorable. Manifestando la necesidad de revitalizar esos valores compartidos.

14.- ¿Cuáles cree que son los principales valores que definen a Televen?  
(Máximo 3)

|                   | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|-------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Liderazgo         | 13        | 24       | 31            | 68    |
| Compromiso        | 11        | 16       | 18            | 45    |
| Respeto           | 08        | 05       | 15            | 28    |
| Entusiasmo        | 10        | 08       | 07            | 25    |
| Adaptación        | -         | 12       | 17            | 29    |
| Trabajo en equipo | 07        | 09       | 06            | 22    |

**Tabla 22.** Valores institucionales percibidos por el público interno de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).



**Gráfico 14.** Valores institucionales percibidos por el público interno de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados revelan que el valor más mencionado es el liderazgo con 68 votos, seguido por el compromiso, 45 votos, y la adaptación con 29 votos. Valores como el respeto, entusiasmo y trabajo en equipo también fueron identificados, pero con menor frecuencia, lo que sugiere que su presencia no es tan marcada si no en distintos niveles. El liderazgo fue destacado por todos los grupos, especialmente por los profesionales al igual que el compromiso, mientras que la adaptación fue más reconocida por técnicos y operarios.

15.- ¿Qué elementos de la identidad y cultura organizacional de Televen considera que se han debilitado o no son conocidos por el personal actual?

|                             | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|-----------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Sentido de pertenencia      | 48        | 33       | 64            | 145   |
| Conocimiento del reglamento | 41        | 19       | 45            | 105   |
| Reseña histórica            | 10        | 07       | 11            | 28    |
| Cercanía entre el personal  | 01        | 06       | -             | 07    |
| Capacitación                | -         | 06       | 18            | 24    |

**Tabla 23.** Elementos de identidad y cultura organizacional poco conocidos o debilitados.  
Fuente: elaboración propia (2025).

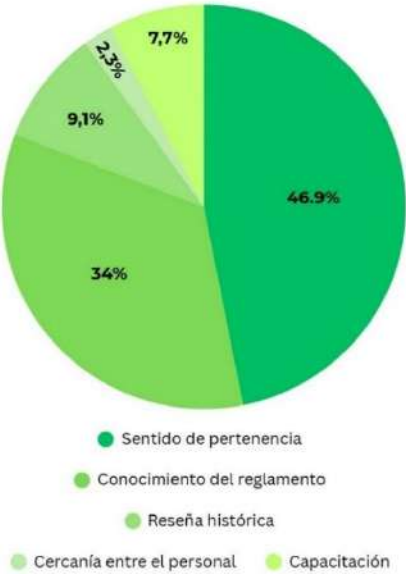


**Gráfico 15.** Elementos de identidad y cultura organizacional poco conocidos o debilitados.  
Fuente: elaboración propia (2025).

En esta pregunta abierta sobre los elementos de la identidad y cultura organizacional que se perciben como debilitados o poco conocidos, los trabajadores señalaron principalmente el sentido de pertenencia con 145 menciones y el conocimiento del reglamento institucional con 105 menciones, también se señalaron como debilitados la reseña histórica con 28 menciones, la cercanía entre el personal con 7 menciones y la capacitación con 24 menciones.

**Sección IV: Sentido de pertenencia y compromiso.** Esta sección evalúa cómo se sienten los trabajadores de Televen respecto a su vínculo emocional con la empresa.

16.- Me siento parte de la “familia Televen” y tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia la empresa.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 34        | 27       | 04            | 65    |
| En desacuerdo                  | 25        | 16       | 08            | 49    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 03        | 11       | 23            | 37    |
| De acuerdo                     | 11        | 06       | 12            | 29    |
| Totalmente de acuerdo          | 02        | 02       | 05            | 09    |

**Tabla 24.** Sentido de pertenencia hacia Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

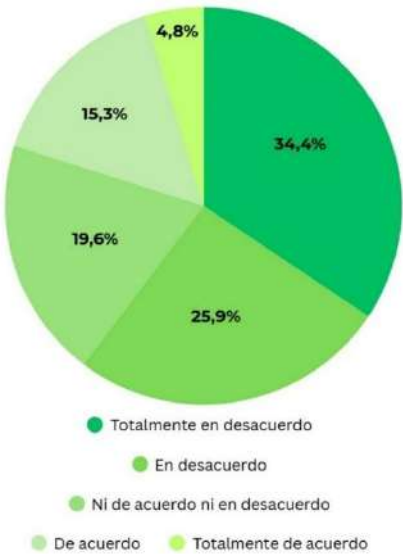


**Gráfico 16.** Sentido de pertenencia hacia Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

En relación con el sentido de pertenencia hacia Televen, los resultados se muestran críticos. Solo el 22.5% de los trabajadores se ubicaron en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 67% manifestó desacuerdo o rechazo y el grupo neutral de 19.6% personas. Los operarios y técnicos presentaron las respuestas más críticas; mientras que el grupo de profesionales presentó una alta proporción de respuestas neutras.

17.- Me siento motivado/a y comprometido/a con mis funciones y el éxito de Televen.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 07        | 08       | 11            | 26    |
| En desacuerdo                  | 20        | 13       | 05            | 38    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16        | 27       | 03            | 46    |
| De acuerdo                     | 28        | 13       | 16            | 57    |
| Totalmente de acuerdo          | 04        | 01       | 17            | 22    |

**Tabla 25.** Nivel de motivación y compromiso con la empresa. Fuente: elaboración propia (2025).

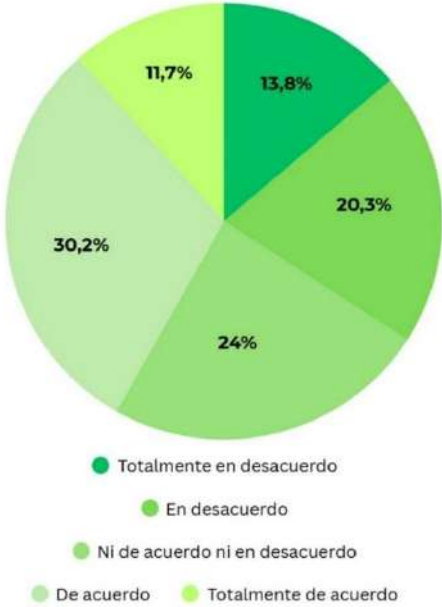


**Gráfico 17.** Nivel de motivación y compromiso con la empresa. Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados se muestran medianamente favorables. Un total de 45.6% de los encuestados se ubicaron en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 42% manifestó desacuerdo o desmotivación. El grupo neutral fue de 24.3% que refuerzan la necesidad de fortalecer las estrategias de reconocimiento y vinculación emocional con el propósito de la organización. Los profesionales presentaron mayor nivel de compromiso, mientras que los operarios y técnicos mostraron niveles más altos de indiferencia o desmotivación.

18.- Estoy orgulloso/a de trabajar en Televen.

|                                | Operarios | Técnicos | Profesionales | Total |
|--------------------------------|-----------|----------|---------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo       | 14        | 13       | 04            | 31    |
| En desacuerdo                  | 08        | 01       | 06            | 15    |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15        | 21       | 02            | 38    |
| De acuerdo                     | 29        | 11       | 19            | 59    |
| Totalmente de acuerdo          | 09        | 16       | 21            | 46    |

**Tabla 26.** Orgullo de trabajar en Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

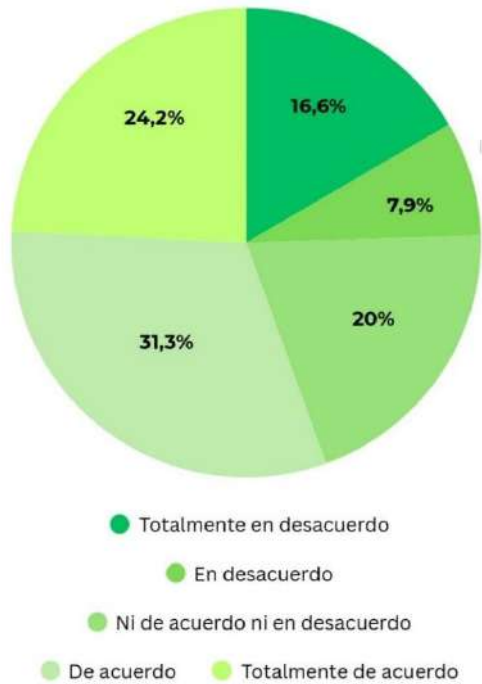


**Gráfico 18.** Orgullo de trabajar en Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

En cuanto al orgullo de pertenecer a la empresa, un total de 67% de los trabajadores se ubicó en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo. Mientras que el 22.5% manifestaron en desacuerdo. El 20% de los encuestados prefirieron mantenerse neutral. Los técnicos y operarios concentraron las respuestas más críticas, sugiriendo que no se sienten valorados. El grupo de profesionales tuvo un alto porcentaje en respuestas neutras.

Estos resultados, obtenidos a través de la aplicación de una encuesta como instrumento, evidenciaron debilidades en los procesos de comunicación en Televen, que afectan directamente su identidad, la cultura y el sentido de pertenencia. El desconocimiento de los canales, la poca identificación con los valores y la baja comprensión de los mensajes, muestran una brecha significativa entre la estrategia de comunicaciones actual y las necesidades del público interno.

Si se analizan los resultados por grupos, los operarios representan los niveles más críticos en cuanto a comprensión de mensajes y la identificación con la empresa, demostrando cierta desconexión emocional con la misma. Por su parte, los técnicos muestran percepciones intermedias, con un fuerte compromiso laboral, pero ciertas diferencias con los valores. En cambio, los profesionales, reflejan una clara alineación con la filosofía de gestión, orgullo institucional y claridad en el rol que desempeñan.

La segmentación y análisis por grupos revela que la comunicación interna no está cumpliendo plenamente su función, generando espacios de desinformación. Por ello se plantea como una necesidad el desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna que responda a los hallazgos y esté alineado no solo con los objetivos de la empresa, si no también adaptado a las necesidades de los trabajadores.

### **Entrevista a personal estratégico de Televen**

Como parte del uso de instrumentos cualitativos, se desarrollaron entrevistas dirigidas a cinco perfiles estratégicos de Televen, con el fin de explorar las percepciones internas desde el punto de vista de quienes toman las decisiones en la empresa. Estas entrevistas fueron construidas respetando el estilo discursivo, el enfoque y la responsabilidad de cada cargo, tomando en cuenta la confidencialidad de sus nombres por petición de los mismos entrevistados.

La selección de los entrevistados fue pensada en contrastar los puntos de vista de diferentes áreas.

Cada uno aporta una mirada diferente sobre los desafíos actuales de la organización y el rol de la comunicación interna en los mismos. (Ver Anexos del C al G).

Las respuestas se analizaron en función de diez preguntas, diseñadas previamente en un cuestionario. A partir de sus respuestas se construyó una matriz comparativa, por preguntas, en las que se extrajo la idea principal de cada uno para contrastar las opiniones presentadas en las tablas que se muestran a continuación.

| Pregunta                                                                                                             | Respuestas      |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Cómo describiría la identidad corporativa actual de Televen y cómo cree que ha evolucionado en los últimos años? | Entrevistado #1 | Se mantiene la esencia familiar, pero ahora es más resiliente y adaptativa.         |
|                                                                                                                      | Entrevistado #2 | La identidad se construye desde lo emocional y lo interno, no solo lo visual.       |
|                                                                                                                      | Entrevistado #3 | Evolución hacia una narrativa estratégica y digital sin perder cercanía.            |
|                                                                                                                      | Entrevistado #4 | La identidad se sostiene desde el esfuerzo operativo y la capacidad de reacción.    |
|                                                                                                                      | Entrevistado #5 | Identidad institucional que combina cercanía con sostenibilidad y visión comercial. |

**Tabla 27.** Percepción de la identidad actual de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

| Pregunta                                                                                                               | Respuestas      |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.- ¿Cuál considera que es el la filosofía de gestión de Televen y cómo se refleja en el día a día de la organización? | Entrevistado #1 | Gestión humana basada en escucha, reconocimiento y equilibrio emocional-operativo.    |
|                                                                                                                        | Entrevistado #2 | Gestión colaborativa, creativa y simbólica, centrada en el trabajo en equipo.         |
|                                                                                                                        | Entrevistado #3 | Gestión estratégica y pragmática, orientada a resultados y coherencia externa.        |
|                                                                                                                        | Entrevistado #4 | Cultura de resolver, con ética del trabajo y compromiso operativo.                    |
|                                                                                                                        | Entrevistado #5 | Gestión institucional enfocada en sostenibilidad, eficiencia y visión de largo plazo. |

**Tabla 28.** Percepción de la filosofía de gestión de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

| Pregunta                                                                                                                                | Respuestas      |                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 3.- Televen ha sido conocida por su “cultura familiar” y un clima organizacional ameno. ¿Cómo percibe el estado actual de esta cultura? | Entrevistado #1 | Persiste en equipos antiguos, pero se ha debilitado en nuevos ingresos.     |
|                                                                                                                                         | Entrevistado #2 | Necesita actualizarse para incluir a nuevas generaciones.                   |
|                                                                                                                                         | Entrevistado #3 | Se mantiene en algunos equipos, pero requiere revitalización.               |
|                                                                                                                                         | Entrevistado #4 | Depende del compañerismo; se sostiene con esfuerzo en contextos de presión. |
|                                                                                                                                         | Entrevistado #5 | Debe evolucionar hacia una cultura más inclusiva y consciente del entorno.  |

**Tabla 29.** Percepción de cultura organizacional de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

| Pregunta                                                                                                                                                              | Respuestas      |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 4.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Televen en relación con la identidad y cultura organizacional, y el sentido de pertenencia de sus trabajadores? | Entrevistado #1 | Reconstruir el vínculo emocional y atender la brecha generacional.        |
|                                                                                                                                                                       | Entrevistado #2 | Evitar la desconexión interna y construir una historia compartida.        |
|                                                                                                                                                                       | Entrevistado #3 | Lograr coherencia entre lo que se comunica y lo que se vive internamente. |
|                                                                                                                                                                       | Entrevistado #4 | Mantener la motivación en medio de presión e incertidumbre.               |
|                                                                                                                                                                       | Entrevistado #5 | Integrar visiones distintas sin perder el rumbo institucional.            |

**Tabla 30.** Desafíos actuales que enfrenta Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

| Pregunta                                                                                                                                                                | Respuestas      |                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 5.- ¿Qué papel juega la comunicación interna en el fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional así como en la motivación y el compromiso de los empleados? | Entrevistado #1 | Es el sistema nervioso: debe conectar, emocionar y dar sentido.             |
|                                                                                                                                                                         | Entrevistado #2 | Es el backstage de la identidad: debe inspirar y generar pertenencia.       |
|                                                                                                                                                                         | Entrevistado #3 | Canal que convierte estrategia en experiencia; debe ser clara y segmentada. |
|                                                                                                                                                                         | Entrevistado #4 | Clave para coordinar y motivar; debe ser más humana y cercana.              |
|                                                                                                                                                                         | Entrevistado #5 | Herramienta de gestión institucional que alinea, conecta y sostiene.        |

**Tabla 31.** Rol de la comunicación interna en Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

| Pregunta                                                                                                                                                | Respuestas      |                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 6.- ¿A qué atribuye la disminución del sentido de pertenencia y lealtad en parte del personal, especialmente en los nuevos empleados o los más jóvenes? | Entrevistado #1 | Falta de conexión emocional y de actividades simbólicos.                  |
|                                                                                                                                                         | Entrevistado #2 | Los jóvenes no se ven reflejados en la narrativa institucional.           |
|                                                                                                                                                         | Entrevistado #3 | Desconexión por falta de propósito y espacios simbólicos.                 |
|                                                                                                                                                         | Entrevistado #4 | Los nuevos ingresos no se vinculan si no se les incluye activamente.      |
|                                                                                                                                                         | Entrevistado #5 | La pertenencia se construye con experiencias reales y coherencia interna. |

**Tabla 32.** Disminución del sentido de pertenencia en Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

| Pregunta                                                                                                                                                            | Respuestas      |                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|
| 7.- ¿Cómo se puede fomentar un mayor compromiso de los trabajadores con la filosofía de la empresa, especialmente en un entorno tan cambiante como el de Venezuela? | Entrevistado #1 | Escucha, reconocimiento y liderazgo emocional.                  |
|                                                                                                                                                                     | Entrevistado #2 | Incluir, emocionar y comunicar con el corazón.                  |
|                                                                                                                                                                     | Entrevistado #3 | Construir una narrativa interna con sentido y participación.    |
|                                                                                                                                                                     | Entrevistado #4 | Reconocer el esfuerzo y liderar desde lo humano.                |
|                                                                                                                                                                     | Entrevistado #5 | Conectar objetivos institucionales con motivaciones personales. |

**Tabla 33.** Fomento del compromiso en Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

| Pregunta                                                                                                                                                                              | Respuestas      |                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 8.- ¿Qué estrategias o acciones específicas podrían implementarse para fortalecer la identidad y cultura organizacional en Televen y aumentar el sentido de pertenencia y compromiso? | Entrevistado #1 | Inducción emocional, integración generacional y visibilización interna.  |
|                                                                                                                                                                                       | Entrevistado #2 | Storytelling interno, cápsulas de identidad y activaciones simbólicas.   |
|                                                                                                                                                                                       | Entrevistado #3 | Plataforma digital, contenidos audiovisuales y espacios de co-creación.  |
|                                                                                                                                                                                       | Entrevistado #4 | Espacios interáreas, visibilización del trabajo y rituales internos.     |
|                                                                                                                                                                                       | Entrevistado #5 | Formación con propósito, campañas de reconocimiento y canales efectivos. |

**Tabla 34.** Estrategias para fortalecer la identidad de Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

| Pregunta                                                                                                                                                      | Respuestas      |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.- ¿Cómo cree que un plan estratégico de comunicación interna podría contribuir a solucionar la problemática planteada y lograr los objetivos de la empresa? | Entrevistado #1 | Debe inspirar, segmentar y generar sentido compartido.                              |
|                                                                                                                                                               | Entrevistado #2 | Permitiría construir una experiencia comunicacional que conecte emocionalmente.     |
|                                                                                                                                                               | Entrevistado #3 | Articular mensajes, medir impacto y generar narrativa interna coherente.            |
|                                                                                                                                                               | Entrevistado #4 | Ordenar mensajes, definir canales y generar conexión emocional.                     |
|                                                                                                                                                               | Entrevistado #5 | Convertir la comunicación en herramienta de gestión institucional con impacto real. |

**Tabla 35.** Percepción de un plan estratégico de comunicación. Fuente: elaboración propia (2025).

| Pregunta                                                                                                                                                          | Respuestas      |                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| 10.- Mirando hacia el futuro, ¿cómo visualiza la identidad y cultura organizacional de Televen y el nivel de compromiso de sus empleados a mediano y largo plazo? | Entrevistado #1 | Más consciente, participativa y conectada con nuevas generaciones. |
|                                                                                                                                                                   | Entrevistado #2 | Humana, diversa y capaz de abrazar el cambio.                      |
|                                                                                                                                                                   | Entrevistado #3 | Participativa, diversa y coherente entre discurso y práctica.      |
|                                                                                                                                                                   | Entrevistado #4 | Sólida, viva y capaz de sostenerse en cualquier contexto.          |
|                                                                                                                                                                   | Entrevistado #5 | Estratégica, cohesionada y competitiva desde la cultura interna.   |

**Tabla 36.** Futuro de la cultura organizacional en Televen. Fuente: elaboración propia (2025).

Partiendo de los cuadros comparativos contruidos con las ideas principales extraídas por preguntas se pueden identificar cinco temas principales en la percepción de los entrevistados.

### Visión de identidad institucional

Los entrevistados coinciden en que Televen mantiene su identidad destacada por la cercanía, familiaridad y el vínculo emocional con su audiencia.

Sin embargo, reconocen una necesaria evolución a narrativas más estratégicas y adaptativas, respondiendo a los cambios del entorno.

### Estilos de gestión y liderazgo

Cada perfil refleja un estilo diferente que va desde el liderazgo emocional y humano hasta la visión institucional y estratégica. La gestión de cada uno de ellos se experimenta como una práctica que combina las resoluciones con la toma de decisiones que se orientan a los resultados. El liderazgo aparece como factor clave para sostener la cultura organizacional.

### Desafíos generacionales y culturales

Todos los entrevistados reconocen la existencia de una brecha generacional que afecta la transmisión de la cultura organizacional. Los nuevos ingresos, especialmente los jóvenes, no se sienten completamente integrados ni identificados con los códigos y símbolos de la marca, generando fragmentación interna que debe ser abordada desde la inclusión.

### Rol estratégico de la comunicación interna

La comunicación interna es valorada como un componente esencial para alinear y conectar al público interno. Más allá de informar debe reconocer y crear una narrativa. Se plantea la necesidad de crear un plan estratégico de comunicación interna.

### Propuestas para fortalecer la cultura y el compromiso

Se proponen acciones concretas como campañas, programas de inducción, espacios de integración y plataformas digitales internas. Estas estrategias buscan revitalizar la cultura y visibilizar el aporte de los trabajadores al desarrollo de las funciones en la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta está fundamentada en la necesidad de fortalecer la identidad y cultura organizacional de Corporación Televen C.A. a través de acciones estratégicas de comunicación interna, que surgen como respuestas a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico realizado. En este sentido, se plantea el desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna que permita alinear los objetivos institucionales con las percepciones y necesidades del público interno.

Un plan estratégico de comunicación es “un instrumento sistemático que permite planificar, ejecutar y evaluar las acciones comunicativas de una organización, alineando sus objetivos institucionales con los públicos internos y externos, mediante mensajes coherentes y canales adecuados”. Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi (2014).

La propuesta que se presenta a continuación surge como respuesta directa a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado donde se evidenció una disminución significativa en el sentido de pertenencia, la motivación y el conocimiento de los elementos de identidad corporativa por el público interno del canal. Esta situación, producto de la alta rotación del personal, falta de estrategias comunicacionales sostenidas y el debilitamiento de la cultura organizacional, requiere de una estructura que permita reforzar los vínculos entre los trabajadores y la empresa a través de acciones que promuevan la apropiación de la identidad corporativa, visibilicen la filosofía de gestión y fortalezca la cultura desde su base que es el talento humano.

La comunicación interna, bien diseñada y ejecutada, tiene el potencial de convertirse en un importante generador de cambios, capaz de transformar el clima organizacional y proyectar una imagen corporativa coherente y atractiva.

Por ello, esta propuesta no solo responde a una necesidad de la organización, también es un compromiso con los trabajadores, quienes merecen espacios para expresarse, reconocimiento y participación. Se trata de conseguir

significados compartidos, fomentar el liderazgo y consolidar una cultura organizacional que refleje la misión, visión y valores de Televen.

### **Objetivo general del plan estratégico**

Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna que permita fortalecer la identidad y cultura organizacional de Corporación Televen C.A., mediante acciones orientadas a mejorar la efectividad de los procesos comunicacionales, promover el liderazgo comunicacional y revitalizar el sentido de pertenencia del talento humano.

### **Objetivos específicos del plan estratégico**

- Optimizar los canales de comunicación interna para garantizar mensajes claros, oportunos y coherentes.
- Reforzar el conocimiento y apropiación de la misión, visión y los valores corporativos mediante mensajes institucionales claros.
- Promover el liderazgo comunicacional en todos los niveles jerárquicos de la empresa, incentivando la participación de los líderes como voceros de la cultura organizacional.
- Fomentar el sentido de pertenencia y orgullo institucional a través de mensajes que visibilicen la filosofía de gestión.
- Contribuir a la mejora del clima organizacional a través del fortalecimiento de las relaciones entre los trabajadores y la empresa.
- Impulsar espacios de participación, reconocimiento y diálogo que fortalezcan la cultura organizacional.

- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de la comunicación interna.

### **Plan estratégico de comunicación interna para Corporación Televen C.A.**

El fortalecimiento de la comunicación y relaciones internas se realizará a través de la aplicación de las siguientes acciones básicas y la presentación de un folleto. (Ver Anexo H).

**1.-** Creación de una sala con computadoras que permita a los técnicos y operarios ingresar al sistema en horarios fijados por cada departamento, de acuerdo al tiempo y jornada de cada uno.

**2.-** Actualización y creación de medios digitales.

#### Carteleras Digitales

Hacer uso de recursos audiovisuales y menos fotografías para que el contenido sea más interactivo. Manteniendo el contenido actual como efemérides, frases del día y datos curiosos conjugados con nuevas secciones que refuercen la organización: logros del canal y sus empleados, reconocimiento a trabajadores, campañas de concienciación, no rompas las reglas.

#### Intranet

Medio que permitirá agilizar las comunicaciones, promoverá la participación de todos los trabajadores y reforzará la cultura organizacional. Su contenido tendrá algún parecido con la web oficial del canal, su diferencia radica en que será de uso interno. Debe ser accesible e interactiva, que con un solo click se pueda ingresar a la información deseada.

Es necesario utilizar un lenguaje sencillo que facilite la comprensión de la información e imágenes descriptivas.

El contenido, estará dividido en secciones:

- **Conócenos:** lo primero en colocarse debe ser los estatutos organizacionales, historia del canal y organigramas de cada departamento con el fin de que los trabajadores se familiaricen con la empresa, conozcan de dónde vienen y hacia dónde van.
- **Cumpleaños del mes:** se colocará la foto, el nombre, día del cumpleaños y departamento donde se encuentra ubicado.
- **Información más resaltante del canal:** parrilla de programación, logros alcanzados, noticias destacadas referente a algún departamento.
- **Entérate:** aquí irá toda información relacionada con los cursos de capacitación que ofrece la empresa.
- **Galería de fotos:** se podrán encontrar organizadas por carpetas las fotografías de los eventos y programas.
- **Buzón de sugerencias:** es aquí donde los empleados podrán escribir sus inquietudes y sugerencias para ser escuchados por la directiva del canal y crear una retroalimentación.
- **Preguntas frecuentes:** se colocarán las respuestas a las inquietudes más comunes del personal, así como también la información de todos los beneficios de los que gozan como empleados.
- **Anuncios:** servirá para convocar a los trabajadores a las próximas reuniones.

Es importante aclarar que al momento de ingresar al intranet cada trabajador deberá registrarse con su nombre y apellido para evitar un mal uso de éste medio y que se convierta en un lugar de conflicto.

### **Chat Televen**

Espacio a través del cual los trabajadores podrán mantenerse en contacto de manera instantánea, será de uso interno y permitirá una comunicación más efectiva entre departamentos y el envío de archivos más rápido.

### **Boletines virtuales**

Se enviará periódicamente y contendrá información de interés para todos como: nuevos programas, resultados de actividades, ascensos, premios obtenidos, entre otros.

El encabezado deberá contener el título, fecha de emisión, número de boletín y para mantener la identidad corporativa los colores y logotipo del canal.

No deberá exceder de una página y su periodicidad será quincenal.

En cuanto a su difusión será a través del correo interno para quienes lo manejan y se colocará en la intranet.

### **3.- Nuevos medios impresos:**

#### **Carteleras de papel**

Se colocarán como complemento de las carteleras digitales. La diferencia entre ellas radica en que las digitales se actualizan a diario y éstas serán utilizadas para colocar información que requiera ser vista durante un período de tiempo más largo.

Es un medio pensado en aquellos técnicos y operarios que no trabajan con ordenadores e incluso en aquellos profesionales que no disponen del tiempo para detenerse a leer la información de las carteleras digitales.

En ellas se mantendrá la imagen corporativa por lo que obligatoriamente deberán colocar el logo en la esquina superior derecha junto al nombre del canal. Estará destinada a colocar información sobre los eventos próximos a realizarse, reforzar la buena conducta de sus trabajadores a través de algún logro obtenido, los cumpleaños del mes y noticias de los diferentes departamentos.

Su actualización dependerá de la necesidad que requiera, preferiblemente quincenal.

### **Cartas personalizadas para fechas importantes**

Se le hará llegar a los trabajadores una carta personalizada en eventos o fechas que requieran de un reconocimiento personal. Cumpleaños, cartas de felicitaciones y efemérides como día de la madre, del padre, navidades, año nuevo, entre otros. Su finalidad será generar cercanía con los empleados.

### **Televitos Informativos**

Este medio resultó ser el más desconocido por los empleados debido al poco uso que se le da. Televito es el logo del canal personificado, con manos, pies y ojos, es considerado la mascota de la empresa. Para darlo a conocer se deberá colocar en todos los pisos del edificio, cada uno con un mensaje orientado a generar conciencia en las personas, reforzar la normativa y generar identidad.

#### **4.- Eventos y reuniones para fomentar el sentido de pertenecía hacia Televen.**

##### **Encuentros “Cara a cara” con Vicepresidentes y Gerentes de área**

El hecho de poder estar en una reunión con un ejecutivo de alto nivel genera más confianza en los empleados, pues además de sentir que les dan importancia, la información viene de una fuente oficial y les permitirle aclarar cualquier duda. Se sugiere convocarlos cada tres meses o cuando ocurra alguna eventualidad.

##### **Cursos, charlas y eventos**

Para que una empresa pueda marchar correctamente y encaminarse hacia el éxito requiere de un talento humano que se mantenga actualizado y aprendiendo constantemente nuevas técnicas que le permitan mejorar su trabajo. Es por ello que se sugiere brindarles todo el apoyo necesario y ofrecerles una serie de reuniones que permitan su crecimiento como profesional.

Pueden realizarse dentro del mismo canal, dictado por profesionales expertos en la materia que se vaya a tratar dependiendo del departamento a quien va dirigido.

Charlas de recibimiento: dirigidas a los nuevos trabajadores en los que se hará una inducción por el canal, explicarán su funcionamiento y se darán a conocer los criterios corporativos de la empresa.

Cultura organizacional: es de vital importancia que los estatutos organizacionales sean conocidos y manejados por todos. Esto permite crear sentido de pertenencia con el sitio de trabajo.

Curso de capacitación: mensualmente se elegirá un tema específico y se organizarán charlas con profesionales en la materia seleccionada para que les ofrezcan nuevas herramientas que perfeccionen su trabajo. La información y el invitado dependerá del departamento al que se dirige.

Eventos de integración: una vez al mes se realizará una reunión pequeña, fuera del horario de trabajo, para que los colaboradores puedan compartir entre ellos y sirva como recreación en la Corporación. Además de cumplir con el programa de recreación, cultura y deporte que fomenta la integración.

Reuniones por departamentos: es necesario que semanalmente se reúna cada departamento para evaluar su rendimiento.

## **Ejes estratégicos del plan**

### Identidad Institucional

Este eje busca reforzar los elementos que conforman la identidad corporativa de Televen, misión, visión, valores, filosofía de gestión e historia institucional, para garantizar su apropiación por parte del personal. Se orienta a visibilizar la esencia de la marca, fortalecer el sentido de pertenencia y asegurar que todos los trabajadores comprendan el propósito organizacional y su rol dentro de él.

### Cultura Organizacional

Este eje se centra en revitalizar la cultura organizacional, especialmente la cultura familiar que históricamente ha caracterizado a Televen. Incluye acciones orientadas a promover la cohesión interna, fortalecer las relaciones interpersonales, fomentar la colaboración entre áreas y reconstruir prácticas que refuercen la identidad colectiva y el clima laboral positivo.

### Liderazgo Comunicacional

El liderazgo comunicacional es un componente clave para garantizar coherencia, motivación y alineación estratégica. Este eje contempla acciones dirigidas a fortalecer las competencias comunicacionales de los líderes, promover la escucha activa, mejorar la retroalimentación y consolidar un estilo de liderazgo cercano, inspirador y orientado al acompañamiento del talento humano.

## Reconocimiento Institucional

Este eje busca fortalecer la motivación y el compromiso del personal mediante acciones de reconocimiento formal e informal. Se orienta a visibilizar los logros individuales y colectivos, destacar buenas prácticas, reforzar comportamientos alineados con los valores institucionales y promover una cultura de agradecimiento y valoración del esfuerzo.

## Retroalimentación y participación

Este eje promueve la participación activa del personal en los procesos comunicacionales y organizacionales. Incluye mecanismos de escucha, espacios de diálogo, encuestas internas, buzones de sugerencias y actividades que permitan recoger percepciones, identificar necesidades y fomentar la construcción colectiva de soluciones. Su propósito es fortalecer la comunicación bidireccional y generar mayor involucramiento del talento humano.

La propuesta estratégica diseñada se sustenta en referentes teóricos reconocidos.

El eje de identidad se fundamenta en Villafañe (2004), quien plantea que la coherencia entre símbolos, comunicación y comportamiento es esencial para la reputación corporativa.

El eje de cultura se apoya en el modelo de Schein (2010), que explica cómo los valores compartidos y los supuestos básicos sostienen la cultura organizacional y deben transmitirse de manera consciente.

El eje de liderazgo se vincula con el liderazgo transformacional descrito por Bass y Riggio (2006), que enfatiza la capacidad del líder para inspirar y comunicar una visión compartida.

El eje de reconocimiento institucional se relaciona con la teoría de Herzberg (1959), que señala que la motivación se incrementa cuando los logros son valorados y celebrados.

Finalmente, el eje de retroalimentación y participación se fundamenta en Cornelissen (2017), quien plantea que la comunicación estratégica debe ser bidireccional y participativa.

Estos ejes se alinean con la visión de Porter (1985), para quien la estrategia organizacional debe generar ventajas competitivas sostenibles; en este caso, la comunicación interna se convierte en un recurso diferenciador que fortalece la identidad y cultura de Televen frente a los desafíos del entorno.

### Intervenciones comunicacionales por eje estratégico

| Eje estratégico                   | Acción propuesta                                                                      | Público objetivo        | Responsable                                     | Indicador de seguimiento                            |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Identidad institucional           | Campaña “Somos Televen” con mensajes sobre misión, visión y valores                   | Todos los trabajadores  | Comunicaciones Corporativas                     | Nivel de conocimiento de elementos identitarios     |
|                                   | Diseño y entrega de folleto de bienvenida con información clave sobre la organización | Nuevos ingresos         | Comunicaciones Corporativas<br>Recursos Humanos | Nivel de apropiación inicial de identidad y cultura |
| Cultura organizacional            | Talleres vivenciales sobre filosofía de gestión y cultura familiar                    | Operarios y técnicos    | Comunicaciones Corporativas<br>Recursos Humanos | Participación en actividades de cultura             |
| Liderazgo comunicacional          | Formación de líderes internos como voceros de cultura                                 | Supervisores y gerentes | Comunicaciones Corporativas                     | Reconocimiento del liderazgo comunicacional         |
| Reconocimiento institucional      | Programa “Orgullo Televen” con historias de empleados destacados                      | Todos los niveles       | Comunicaciones Corporativas                     | Percepción del clima organizacional                 |
| Retroalimentación y participación | Espacios de diálogo y buzón digital de sugerencias                                    | Todos los trabajadores  | Comunicaciones Corporativas                     | Número de aportes recibidos y gestionados           |

**Tabla 37.** Intervenciones comunicacionales por eje estratégico. Fuente: elaboración propia (2025).

## **Consideraciones Generales**

El plan se orienta a fortalecer la cultura organizacional desde una perspectiva integral, considerando la diversidad generacional, la dinámica operativa del canal y la necesidad de consolidar un liderazgo comunicacional que inspire, motive y genere confianza. Las acciones propuestas buscan reconstruir significados compartidos, revitalizar la identidad institucional y promover una cultura de colaboración y reconocimiento.

- Los encargados de planificar y aplicar este plan de medios será la Gerencia de Comunicaciones Corporativas de Televen.
- Es necesario que se haga un monitoreo diario y se revisen los resultados y beneficios que trae consigo este plan para determinar si su aplicación fue efectiva o no, y si se alcanzaron los objetivos propuestos.
- Mantener siempre la identidad corporativa a través del uso del logo y colores que identifican al canal en todos los medios de comunicación interna.
- El lenguaje utilizado en todos los canales de comunicación interna debe ser claro y de fácil entendimiento para todos los trabajadores.
- Se debe buscar a diario la innovación a través del uso de videos considerando que se trata de un canal audiovisual.
- El trabajo que se realiza en cada departamento debe ser reflejado en los medios.
- Hacer énfasis en la cultura organizacional para crear identidad de los trabajadores con el canal.
- Prestar atención a las sugerencias recibidas para que los trabajadores sientan que son tomados en cuenta.

La propuesta presentada constituye una herramienta estratégica diseñada para fortalecer la identidad y cultura organizacional de Televen desde una perspectiva integral. Su implementación permitirá mejorar la efectividad de la comunicación interna, promover la cohesión del talento humano y consolidar una cultura alineada con los valores que históricamente han definido a la organización. Este plan representa un paso fundamental para acompañar los procesos de cambio y garantizar la sostenibilidad institucional en un entorno dinámico y competitivo.

Como resultado, se consolidaron los objetivos y pasos a seguir en un documento final de carácter operativo. Dicha propuesta se presenta a continuación mediante su diseño visual, el cual funciona como entregable oficial para Corporación Televen C.A. y puede ser consultado a través del hipervínculo integrado en la imagen.



**Figura 3.** Portada del Plan Estratégico de Comunicación Interna. Fuente: elaboración propia (2025)

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este capítulo presenta las conclusiones derivadas del estudio realizado sobre la comunicación interna, la identidad y la cultura organizacional de Corporación Televen C.A. Las conclusiones responden directamente a los objetivos específicos de la investigación, sintetizando los hallazgos más relevantes obtenidos en el diagnóstico y en el análisis teórico. Asimismo, se incluyen recomendaciones orientadas a la aplicación práctica de los resultados, con el propósito de fortalecer la gestión comunicacional, consolidar la identidad institucional y promover un clima organizacional positivo que incremente la motivación y el compromiso de los trabajadores.

#### **Conclusiones**

Las conclusiones son esenciales en todo trabajo académico, debido a que permiten unificar los hallazgos más importantes en la aplicación de los instrumentos con el cumplimiento de los objetivos específicos y proyectar nuevas líneas de acción. Según Arias y Cangalaya (2021) “Las conclusiones son el apartado en el cual se resuelve o termina el asunto abordado por la investigación. En ellas se resume lo más importante y se cierra lo planteado en la introducción, los objetivos, la metodología y los datos obtenidos”.

En ese sentido, este capítulo integra los resultados obtenidos en la investigación contrastados con el marco teórico y los objetivos específicos sustentados en el estudio que no se limita exclusivamente a describir una problemática, sino que propone soluciones viables y sostenibles que responden a las exigencias actuales del entorno empresarial en Venezuela.

La investigación desarrollada en Corporación Televen C.A. permitió identificar debilidades en los procesos de comunicación interna y una disminución significativa en el sentido de pertenencia de su público interno, confirmando no solo la problemática planteada desde el inicio, sino que también demuestra la necesidad de transformar su comunicación interna en una

herramienta aliada para fortalecer la identidad corporativa y cultura organizacional.

Partiendo de este diagnóstico, se presentan a continuación las conclusiones del estudio organizadas según los objetivos específicos, seguidas de recomendaciones orientadas a la mejora continua.

**Objetivo 1 - Realizar un diagnóstico para identificar los procesos de comunicación y si los trabajadores están familiarizados con los elementos de la cultura organizacional de la empresa.**

El diagnóstico realizado permitió evidenciar que los procesos de comunicación interna en Televen presentan debilidades significativas en cuanto a efectividad, claridad y alcance. Aunque existen canales establecidos, estos no son percibidos como suficientemente fluidos ni estratégicos, lo que limita la circulación de información y afecta la articulación entre departamentos.

Asimismo, se constató que una parte importante del personal no está plenamente familiarizada con los elementos fundamentales de la cultura organizacional, misión, visión, valores y filosofía de gestión, especialmente los trabajadores de reciente ingreso. Esta falta de conocimiento y apropiación confirma la necesidad de fortalecer la comunicación interna como herramienta estratégica para garantizar coherencia institucional y sentido de pertenencia.

Tal como señala Pita (2014), “la comunicación interna debe crear un clima de confianza, motivación y pertenencia; de lo contrario, se convierte en un factor de desmotivación silenciosa”.

**Objetivo 2 - Identificar los elementos claves de la identidad y cultura organizacional que han mermado o no son conocidos por el personal actual.**

El estudio permitió identificar que los elementos más afectados de la identidad y cultura organizacional de Televen son la cultura familiar que históricamente caracterizó a la empresa, la apropiación de los valores institucionales y el conocimiento de la filosofía de gestión. Los resultados muestran que estos no se han transmitido de manera consistente a las nuevas

generaciones de trabajadores, lo que ha generado una desconexión entre la identidad histórica del canal y la percepción actual del personal. Asimismo, se evidenció una disminución del sentido de pertenencia, niveles moderados de motivación y un orgullo institucional que, aunque presente, no es uniforme. Estos hallazgos confirman que la identidad corporativa se ha debilitado y requiere acciones específicas para su revitalización. Como afirma Schein (2010), “la cultura organizacional se transmite por medio de símbolos, rituales y narrativas; cuando estos se debilitan, la identidad se fragmenta”.

Objetivo 3 - Definir estrategias y acciones de comunicación interna que promuevan la comprensión y adopción de la identidad y cultura de la organización.

A partir del diagnóstico y del análisis de las percepciones del público interno, se diseñó un plan estratégico de comunicación interna orientado a fortalecer la identidad y cultura organizacional de Televen. La propuesta se compone de acciones específicas para mejorar la efectividad de los canales, reforzar los valores institucionales, promover el liderazgo comunicacional, revitalizar la cultura familiar y generar espacios de participación y reconocimiento. Las estrategias planteadas responden directamente a las debilidades identificadas y buscan reconstruir significados compartidos, incrementar el sentido de pertenencia y consolidar una cultura organizacional coherente con la esencia histórica de la empresa. El plan constituye una herramienta viable y necesaria para acompañar los procesos de cambio y fortalecer la cohesión interna.

El estudio aporta una herramienta concreta que busca la transformación cultural partiendo desde la comunicación interna. Integrar la teoría con el diagnóstico y la propuesta, evidencia la posibilidad de rescatar la cultura organizacional a través de acciones que sean sostenidas, participativas y significativas. Sin dejar a un lado el rol ético de las organizaciones en la construcción de ambientes de trabajo saludables y positivos.

La investigación permitió demostrar que la comunicación interna es un factor determinante para la preservación y fortalecimiento de la identidad y

cultura organizacional de Televen. La pérdida de elementos culturales clave, la rotación de personal y la falta de estrategias comunicacionales han impactado el sentido de pertenencia y la motivación del talento humano. Sin embargo, los hallazgos también evidencian una oportunidad clara: la organización cuenta con bases culturales valiosas que pueden ser renovadas mediante un plan estratégico de comunicación interna diseñado desde las necesidades reales del público interno. La propuesta presentada constituye una herramienta integral para recuperar conexión emocional de los trabajadores con la empresa y consolidar una cultura organizacional alineada con los valores que históricamente han definido a la “Familia Televen”.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones también son fundamentales en todo trabajo de investigación. Esto se debe a que permiten orientar acciones concretas para la mejora de los procesos. Según Tesis y Más (2023), “las recomendaciones son sugerencias prácticas y específicas derivadas de los hallazgos de la investigación. Su propósito es orientar la aplicación de los resultados en un contexto real o proponer futuras líneas de investigación”.

Estas sugerencias, que se presentan a continuación, responden directamente a las debilidades que se identificaron en el diagnóstico realizado a Corporación Televen C.A., estructuradas en función de los objetivos específicos y orientadas a fortalecer la identidad de la empresa.

### **Fortalecer la gestión de comunicación interna**

Es fundamental que la comunicación interna deje de ser vista como una tarea operativa o de apoyo, y se consolide como una herramienta en la gestión organizacional. Por ello, se recomienda que la Gerencia de Comunicaciones Corporativas asuma un rol más estratégico en la planificación, ejecución y evaluación de la comunicación interna. Esto implica establecer lineamientos claros, definir responsables y garantizar la coherencia entre los mensajes institucionales y los valores corporativos. Más allá de difundir la misión, visión y

valores, se sugiere construir una narrativa que recupere el orgullo de pertenecer a Televen, apelando a su historia y rol en la sociedad. Esta narrativa puede ser difundida a través de cápsulas audiovisuales, testimonios y campañas específicas.

#### Implementar un programa de inducción

Debido a la alta rotación de personal, que ha sido identificado como el factor determinante en el debilitamiento de la transmisión de la cultura organizacional, se recomienda crear un programa de inducción que no solo informe sobre los procesos propios de cada área, sino que introduzca a los nuevos trabajadores en los valores, símbolos y filosofía de gestión de la empresa

#### Reforzar la difusión de la misión, visión y valores

Se sugiere diseñar campañas internas que visibilicen los valores corporativos y su aplicación en la práctica diaria. Esto puede incluir piezas gráficas, cápsulas audiovisuales, mensajes en intranet, señalética interna y actividades participativas que permitan a los trabajadores conectar con el propósito organizacional.

#### Promover el liderazgo en comunicación de los directivos

Se sugiere capacitar a los líderes de cada área en habilidades blandas, escucha activa y comunicación efectiva. El liderazgo no debe limitarse a la alta gerencia, debe permear a todos los niveles, fomentando una cultura de puertas abiertas.

#### Revitalizar la cultura organizacional y reforzar las buenas conductas

Las celebraciones, reconocimientos y actividades simbólicas son mecanismos que permiten fortalecer la unión y sentido de pertenencia. Lo ideal es realizar al menos dos actos anuales que reconozcan el esfuerzo colectivo.

### Monitorear y evaluar periódicamente la estrategias de comunicaciones

Toda estrategia debe ser evaluada, por ello es importante diseñar indicadores de percepción y efectividad de los canales internos, que permitan ajustar las acciones en función de los resultados obtenidos. Esta medición puede realizarse semestralmente combinando métodos cuantitativos con cualitativos.

Este capítulo reúne las conclusiones que sintetizan los principales hallazgos y ofrece recomendaciones aplicables para Televen. Las conclusiones confirman la importancia de gestionar la comunicación interna como un recurso estratégico, mientras que las recomendaciones aportan lineamientos claros para garantizar la sostenibilidad del plan y la mejora continua de la cultura organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.<sup>a</sup> ed.). Editorial Episteme.  
[https://tauniversity.org/sites/default/files/libro\\_el\\_proyecto\\_de\\_investigacion\\_de\\_fidias\\_g\\_arias.pdf](https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf)
- Arias, M., & Cangalaya, J. (2021). *Conclusiones y recomendaciones*. Universidad San Martín de Porres.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research* (12.<sup>a</sup> ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Ballarta Rodríguez, J. I. (2017). *Comunicación interna y cultura organizacional en el centro de servicios de Miraflores, SUNAT* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo).  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14528>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.<sup>a</sup> ed.). New York: Psychology Press.
- Colegio Nacional de Periodistas. (2013). *Código de Ética del Periodista Venezolano*. Aprobado en la I Convención Nacional del CNP (1973) y reformado en la XV Convención Nacional de Caracas (2013).
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial* N° 36.860.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5.<sup>a</sup> ed.). London: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2015). *Investigación de métodos mixtos*.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- D'Angelo, M. (2012). *Comunicación interna: Clave para la gestión organizacional*. Editorial Granica.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.

- Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. HarperBusiness. <https://books.google.co.ve/books?id=pry6XLvL02QC>
- Escalona Puerta, M. V. (2020). *Estrategias de comunicación interna para fortalecer los programas del modelo de compromiso social desarrollado por Fundación Empresas Polar*. Tesis de maestría, Universidad José Antonio Páez. <https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/2be59bd6-84d1-4c3d-9227-c5255853c045/content>
- González Frígoli, M. (2016). *En clave comunicacional: La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategia de cambio y transformación desde la comunicación interna* (Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata). [https://perio.unlp.edu.ar/sistemas/biblioteca/files/Frigoli -  
\\_En clave comunicacional.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/sistemas/biblioteca/files/Frigoli_-_En_clave_comunicacional.pdf)
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2.ª ed.). New York: John Wiley & Sons.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4.ª ed.). Kogan Page.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Foundations of behavioral research* (4.ª ed.). Holt, Rinehart and Winston.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., & Toth, E. (2009). *Public relations: The profession and the practice* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

- Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos. (2010). *Gaceta Oficial* N° 39.610.
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones. (2000). *Gaceta Oficial* N° 36.970.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). *Gaceta Oficial Extraordinaria* N° 6.076.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Martínez, M., & Nosnik, M. (1998). *Comunicación humana: Perspectivas y enfoques*. Editorial Trillas.
- Paniagua, R. (2008). *Identidad corporativa: Estrategias de comunicación institucional*. Editorial UOC.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2018). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Pita, M. (2014). *Comunicación interna: Estrategias para motivar y fidelizar al talento humano*. Editorial Paidós.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Rodríguez, J. (2021). *Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en una empresa del sector tecnológico en Medellín* (Tesis de maestría, Universidad de Medellín). <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/6456>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2015). *Fundamentals of organizational communication* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4.<sup>a</sup> ed.). Editorial Limusa.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Tesis y Más. (2023). *Recomendaciones en la investigación*. Tesis y Más. <https://tesisymas.com/recomendaciones-en-la-investigacion/>
- Televen. (s.f.). *Corporación Televen*. <https://televen.com/corporacion/>

- Triola, M. F. (2014). *Estadística* (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. M. (2014). El plan estratégico de comunicación: Estructura y funciones. *Razón y Palabra*. Universidad de los Hemisferios.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Vilcapoma Matos, J. M. (2025). *Comunicación interna y la cultura organizacional en una universidad de Lima* (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola). Universidad San Ignacio de Loyola.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/d863ac22-7236-40f0-a5fc-93e86c848e10>

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Modelo de encuesta aplicada**

#### **Encuesta de diagnóstico sobre comunicación interna, identidad y cultura organizacional en Corporación Televen C.A.**

**Introducción:** Agradecemos sinceramente su participación en esta encuesta. Su objetivo es comprender mejor tu experiencia en Corporación Televen C.A. y obtener información valiosa para fortalecer la comunicación interna, la identidad y la cultura organizacional.

Las respuestas son estrictamente confidenciales y serán utilizadas únicamente para fines de la presente investigación. Por favor, responda a todas las preguntas con la mayor honestidad y precisión posible.

#### **Sección I: Datos sociodemográficos**

**Instrucción:** Marca la opción que corresponda.

##### **1.- Género:**

☐ Femenino

☐ Masculino

##### **2.- Rango de edad:**

☐ 19 - 25 años

☐ 26 - 35 años

☐ 36 - 45 años

☐ 46 - 55 años

☐ Más de 55 años

### 3.- Antigüedad en Televen:

- ☐ Menos de 5 años
- ☐ 6 – 10 años
- ☐ 11 - 15 años
- ☐ 16 - 20 años
- ☐ 21 – 25 años
- ☐ Más de 25 años

### 4.- Cargo/Área de trabajo:

---

## Sección II: Comunicación interna

**Instrucción:** Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

| Pregunta                                                                                                             | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| 5.- La información relevante sobre la empresa (objetivos, cambios, novedades) se comunica de forma clara y oportuna. |                          |               |                                 |            |                       |

|                                                                                        |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>6.- Existen canales de comunicación interna efectivos para recibir información.</b> |  |  |  |  |  |
| <b>7.- La comunicación entre departamentos de Televen es fluida y colaborativa.</b>    |  |  |  |  |  |

**8.- ¿Qué canales de comunicación interna utiliza con mayor frecuencia en Televen? (Seleccione todas las que apliquen)**

- ☐ Correo electrónico
- ☐ Carteleras digitales
- ☐ Televitos informativos
- ☐ Comunicación directa con el jefe o supervisor

### Sección III: Identidad y cultura organizacional

**Instrucción:** Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones

| Pregunta                                                                                 | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| 9.- Conozco la misión, visión y valores de Televen.                                      |                          |               |                                 |            |                       |
| 10.- Me siento identificado con la filosofía de gestión y los valores de Televen.        |                          |               |                                 |            |                       |
| 11.- Televen fomenta un ambiente de trabajo basado en el respeto y el trabajo en equipo. |                          |               |                                 |            |                       |
| 12.- Entiendo cómo mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de Televen.           |                          |               |                                 |            |                       |

|                                                                            |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 13.- La “cultura familiar” de Televen se mantiene fuerte en la actualidad. |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**14.- ¿Cuáles cree que son los principales valores que definen a Televen?  
(Máximo 3)**

---



---



---



---

**15.- ¿Qué elementos de la identidad y cultura organizacional de Televen considera que se han debilitado o no son conocidos por el personal actual?**

---



---



---



---

#### **Sección IV: Sentido de pertenencia y compromiso**

**Instrucción:** Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

| <b>Pregunta</b>                                                                                                | <b>Totalmente<br/>en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>Ni de<br/>acuerdo, ni<br/>en<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>acuerdo</b> | <b>Totalmente<br/>de acuerdo</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| <b>16.- Me siento parte de la “familia Televen” y tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia la empresa.</b> |                                         |                          |                                                    |                       |                                  |
| <b>17.- Me siento motivado/a y comprometido/a con mis funciones y el éxito de Televen.</b>                     |                                         |                          |                                                    |                       |                                  |
| <b>18.- Estoy orgulloso/a de trabajar en Televen.</b>                                                          |                                         |                          |                                                    |                       |                                  |

## **Anexo B. Cuestionario para entrevistas a personal estratégico de Televen**

### **Cuestionario para entrevistas a personal estratégico de Televen**

1. Desde su perspectiva, ¿cómo describiría la identidad corporativa actual de Televen y cómo cree que ha evolucionado en los últimos años?
2. ¿Cuál considera que es la filosofía de gestión de Televen y cómo se refleja en el día a día de la organización?
3. Televen ha sido conocida por su "cultura familiar" y un clima organizacional ameno. ¿Cómo percibe el estado actual de esta cultura?
4. ¿Cuáles son, desde su punto de vista, los principales desafíos que enfrenta Televen en relación con la identidad y cultura organizacional, y el sentido de pertenencia de sus trabajadores?
5. ¿Qué papel cree que juega la comunicación interna en el fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional, así como en la motivación y el compromiso de los empleados?
6. ¿A qué atribuye la disminución del sentido de pertenencia y lealtad en parte del personal, especialmente en los nuevos empleados o los más jóvenes?
7. ¿Cómo se puede fomentar un mayor compromiso de los trabajadores con la filosofía de la empresa, especialmente en un entorno tan cambiante como el de Venezuela?

8. ¿Qué estrategias o acciones específicas considera que podrían implementarse para fortalecer la identidad y cultura organizacional en Televen y, a su vez, aumentar el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores?
9. ¿Cómo cree que un plan estratégico de comunicación interna podría contribuir a solucionar la problemática planteada y lograr los objetivos de la empresa?
10. Mirando hacia el futuro, ¿cómo visualiza la identidad y cultura organizacional de Televen y el nivel de compromiso de sus empleados a mediano y largo plazo?

## **Anexo C. Entrevista #1**

### **1.- Cómo describiría la identidad corporativa actual de Televen y cómo cree que ha evolucionado en los últimos años?**

Mira, yo diría que Televen sigue siendo una empresa con alma. Tenemos una identidad muy marcada por lo familiar, por lo cercano, eso no ha cambiado, pero sí hemos tenido que adaptarnos. El entorno nos ha empujado a ser más estratégicos, más digitales, más flexibles. Ya no somos solo una televisora tradicional, ahora somos una organización que se reinventa constantemente para seguir conectando con la gente y con nuestro propio equipo.

### **2.- ¿Cuál considera que es la filosofía de gestión de Televen y cómo se refleja en el día a día de la organización?**

En lo cotidiano, tratamos de mantener una gestión humana. Intentamos que cada trabajador se sienta escuchado y valorado. Hay una cultura de resolver, de acompañar, de estar presentes. A veces lo más importante no es el procedimiento, sino el gesto: una palabra, una mirada, un reconocimiento.

### **3.- Televen ha sido conocida por su “cultura familiar” y un clima organizacional ameno. ¿Cómo percibe el estado actual de esta cultura?**

Se mantiene, pero con sus detalles que han cambiado en el tiempo. Los equipos que llevan años aquí tienen una conexión muy fuerte, casi familiar. Pero con los nuevos ingresos, especialmente los más jóvenes, cuesta un poco más, ellos vienen con otras expectativas, otros ritmos. Y si no logramos integrarlos emocionalmente, esa cultura se diluye. Por eso estamos trabajando en espacios de integración que los hagan sentir parte.

**4.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Televen en relación con la identidad y cultura organizacional, y el sentido de pertenencia de sus trabajadores?**

El mayor reto es sostener el vínculo emocional en medio de tanta incertidumbre. La migración, la rotación, la presión, todo eso afecta. Y, además, hay una brecha generacional que nos obliga a repensar cómo comunicamos, cómo lideramos, cómo integramos. La cultura no se hereda, se construye. Y eso requiere intención.

**5.- ¿Qué papel juega la comunicación interna en el fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional así como en la motivación y el compromiso de los empleados?**

Es clave. La comunicación interna no es solo para informar, es para conectar. Cuando los mensajes son claros, empáticos y coherentes, el trabajador se siente parte. Pero si hay ruido, si hay distancia, se pierde el sentido. Nosotros estamos impulsando canales más cercanos, más emocionales. Queremos que la gente no solo se entere, sino que se sienta incluida.

**6.- ¿A qué atribuye la disminución del sentido de pertenencia y lealtad en parte del personal, especialmente en los nuevos empleados o los más jóvenes?**

Porque no basta con decir “esto es Televen”, hay que mostrarlo, vivirlo. Los jóvenes de ahora le dan más valor al propósito y la autenticidad, si no sienten que hay coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos, se desconectan.

También influye que muchos entran en condiciones distintas, y eso puede generar distancia. Hay que trabajar mucho en la experiencia de ingreso al canal, en el acompañamiento, en el reconocimiento.

**7.- ¿Cómo se puede fomentar un mayor compromiso de los trabajadores con la filosofía de la empresa, especialmente en un entorno tan cambiante como el de Venezuela?**

Yo creo que escuchar e incluir. No hay fórmulas mágicas, pero sí hay prácticas que funcionan. Cuando el trabajador siente que su voz cuenta, que su esfuerzo se ve, que su historia importa... el compromiso crece. El liderazgo es más importante que nunca.

**8.- ¿Qué estrategias o acciones específicas podrían implementarse para fortalecer la identidad y cultura organizacional en Televen y aumentar el sentido de pertenencia y compromiso?**

Hemos estado estudiando varias, por ejemplo, relanzar el programa de inducción con un enfoque más explicativo y crear espacios de encuentro entre generaciones. También visibilizar los logros internos, no solo los externos y construir espacios compartidos, donde todos interactúen. La cultura se crea y se vive en lo cotidiano.

**9.- ¿Cómo cree que un plan estratégico de comunicación interna podría contribuir a solucionar la problemática planteada y lograr los objetivos de la empresa?**

Yo creo que sería un antes y un después. Un plan bien pensado nos permitiría dejar de improvisar y empezar a construir una narrativa interna coherente, que conecte desde la base a los ejecutivos. No se trata solo de enviar correos o hacer reuniones, sino de diseñar mensajes que inspiren. También podríamos segmentar mejor la comunicación, usar canales más rápidos y medir el impacto real. Si logramos que cada trabajador entienda el rumbo de la empresa y se sienta parte de ese camino, el compromiso se fortalece.

**10.- Mirando hacia el futuro, ¿cómo visualiza la identidad y cultura organizacional de Televen y el nivel de compromiso de sus empleados a mediano y largo plazo?**

Lo visualizo más participativo y conectado. Si logramos integrar lo mejor de nuestra historia con las expectativas del presente, vamos a tener una cultura sólida, viva, capaz de sostenernos en cualquier contexto. El compromiso no se impone, se cultiva. Y yo creo que tenemos con qué hacerlo.

## **Anexo D. Entrevista #2**

### **1.- Cómo describiría la identidad corporativa actual de Televen y cómo cree que ha evolucionado en los últimos años?**

Sí, ha cambiado, pero no en su esencia. Televen sigue siendo una marca cálida, cercana, muy conectada con la familia venezolana. Lo que ha cambiado es la forma de contar esa identidad, antes bastaba con un logo bonito y un eslogan pegajoso, hoy, la identidad se construye desde muchos frentes: lo que decimos, cómo lo decimos, cómo nos mostramos en redes, cómo nos relacionamos con la audiencia y con nuestro propio equipo.

### **2.- ¿Cuál considera que es la filosofía de gestión de Televen y cómo se refleja en el día a día de la organización?**

Nuestra gestión es muy horizontal, muy de equipo. Aquí no hay espacio para egos, porque todo lo que hacemos es colectivo. La filosofía que yo percibo es la de sumar, de construir desde lo que hay, de hacer magia con lo posible y eso se refleja en cada campaña, en cada programa, en cada pieza que sale al aire. Hay mucho corazón detrás de lo que se ve.

### **3.- Televen ha sido conocida por su “cultura familiar” y un clima organizacional ameno. ¿Cómo percibe el estado actual de esta cultura?**

Hay equipos donde esa cultura sigue viva, donde se siente el compañerismo, la complicidad, el “vamos juntos”, pero también hay áreas donde eso se ha diluido un poco, sobre todo con los ingresos más recientes. Creo que la cultura familiar necesita actualizarse, encontrar nuevas formas. No podemos pretender que los nuevos se adapten a lo que fue; tenemos que construir algo que también los incluya a ellos.

**4.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Televen en relación con la identidad y cultura organizacional, y el sentido de pertenencia de sus trabajadores?**

El principal desafío es que la gente se sienta parte de algo. A veces, en medio del corre-corre, se pierde el “para qué” y si no hay un relato compartido, una historia que nos una, cada quien empieza a trabajar por su cuenta, sin conexión. Somos como islas.

**5.- ¿Qué papel juega la comunicación interna en el fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional así como en la motivación y el compromiso de los empleados?**

Es importantísima. La comunicación interna es como el detrás de cámara de la identidad. Si no cuidamos lo que pasa detrás, lo que mostramos al público se vuelve frágil, necesitamos una comunicación que no solo informe, sino que emocione, que nos recuerde por qué hacemos lo que hacemos. A veces, una buena historia interna vale más que mil manuales.

**6.- ¿A qué atribuye la disminución del sentido de pertenencia y lealtad en parte del personal, especialmente en los nuevos empleados o los más jóvenes?**

Porque no se sienten parte del relato, llegan a una empresa con historia, con símbolos, con código, pero si nadie se los cuenta, si no los viven, se quedan por fuera. Además, ellos buscan espacios donde puedan ser ellos mismos, si no encuentran eso, se desconectan rápido. No es falta de compromiso, es falta de conexión.

**7.- ¿Cómo se puede fomentar un mayor compromiso de los trabajadores con la filosofía de la empresa, especialmente en un entorno tan cambiante como el de Venezuela?**

Escuchar, luego incluir y después, reconocer. Si logramos que cada trabajador vea su reflejo en lo que hacemos, en lo que decimos, en lo que celebramos el vínculo se fortalece.

**8.- ¿Qué estrategias o acciones específicas podrían implementarse para fortalecer la identidad y cultura organizacional en Televen y aumentar el sentido de pertenencia y compromiso?**

Me encantaría ver una campaña interna que celebre a nuestra gente con historias reales, también podríamos hacer como cápsulas de identidad, donde se compartan anécdotas, valores, momentos que nos definan.

**9.- ¿Cómo cree que un plan estratégico de comunicación interna podría contribuir a solucionar la problemática planteada y lograr los objetivos de la empresa?**

Sería transformador. Un plan nos permitiría dejar de reaccionar y empezar a accionar. Podríamos definir qué queremos decir, cómo lo decimos y a quién se lo decimos, pero más allá de eso, podríamos conectar emocionalmente con los equipos. Se trata de crear una experiencia comunicacional que inspire, que reconozca, que haga sentir a cada persona parte de algo.

**10.- Mirando hacia el futuro, ¿cómo visualiza la identidad y cultura organizacional de Televen y el nivel de compromiso de sus empleados a mediano y largo plazo?**

Lo visualizo más humano. Si logramos integrar las voces nuevas con la memoria de los que llevan años, vamos a construir una cultura poderosa, una cultura que no solo resista los cambios, sino que los abraza porque al final lo que nos une no es solo el trabajo, sino la historia que compartimos.

## **Anexo E. Entrevista #3**

### **1.- Cómo describiría la identidad corporativa actual de Televen y cómo cree que ha evolucionado en los últimos años?**

Ha cambiado mucho, pero Televen sigue siendo una marca reconocida por su cercanía y contenido familiar. Lo que ha evolucionado es la forma de posicionarnos, hoy competimos en un entorno digital, fragmentado, donde la atención es un recurso escaso; hemos tenido que adaptarnos y buscar nuevas formas de diferenciarnos sin perder lo que nos hace únicos.

### **2.- ¿Cuál considera que es la filosofía de gestión de Televen y cómo se refleja en el día a día de la organización?**

Desde mi departamento, la gestión se vive con mucha estrategia. Cada decisión está pensada para generar impacto, optimizar recursos y mantener coherencia con lo que proyectamos. Hay una cultura de análisis, de revisión constante, de buscar oportunidades incluso en medio de las limitaciones, pero también hay espacio para la intuición, para entender lo que mueve a la gente. Esa mezcla es lo que nos permite seguir siendo relevantes.

### **3.- Televen ha sido conocida por su “cultura familiar” y un clima organizacional ameno. ¿Cómo percibe el estado actual de esta cultura?**

Se mantiene en algunos equipos, sobre todo los que tienen más tiempo en la empresa porque manejan una especie de códigos, de complicidad profesional, pero también hay zonas donde esa cultura se ha debilitado por la presión operativa que ha afectado el clima. Creo que necesitamos adaptarla a los nuevos tiempos y hacerla más inclusiva.

**4.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Televen en relación con la identidad y cultura organizacional, y el sentido de pertenencia de sus trabajadores?**

El mayor desafío es lograr que la identidad institucional se viva igual adentro y afuera, he visto que hay desconexión entre lo que comunicamos como marca y lo que experimenta el trabajador en su día a día. Otro gran desafío es enfrentar el reto de mantener el sentido de pertenencia en un entorno económico complejo.

**5.- ¿Qué papel juega la comunicación interna en el fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional así como en la motivación y el compromiso de los empleados?**

La comunicación interna es el canal que permite que la estrategia se convierta en experiencia, si logramos que los mensajes institucionales lleguen de forma clara podemos fortalecer el compromiso y la alineación.

**6.- ¿A qué atribuye la disminución del sentido de pertenencia y lealtad en parte del personal, especialmente en los nuevos empleados o los más jóvenes?**

Porque en la actualidad es difícil generar lealtad. Las personas ahora tienen una relación distinta con el trabajo, buscan flexibilidad y rapidez sin comprometerse, las nuevas generaciones no se esfuerzan por encajar, por pertenecer.

**7.- ¿Cómo se puede fomentar un mayor compromiso de los trabajadores con la filosofía de la empresa, especialmente en un entorno tan cambiante como el de Venezuela?**

El compromiso hay que buscarlo, debemos generar experiencias que dejen huella, reconocer los logros, y ofrecer espacios donde los trabajadores se sientan protagonistas. En un entorno cambiante como el de Venezuela, la

conexión emocional con la marca es más poderosa que cualquier incentivo material.

**8.- ¿Qué estrategias o acciones específicas podrían implementarse para fortalecer la identidad y cultura organizacional en Televen y aumentar el sentido de pertenencia y compromiso?**

Propondría campañas internas de storytelling institucional, donde se visibilicen los valores, los rostros y las historias que nos definen, también sería útil crear una plataforma digital interna que funcione como espacio de interacción, reconocimiento y formación con contenidos audiovisuales.

**9.- ¿Cómo cree que un plan estratégico de comunicación interna podría contribuir a solucionar la problemática planteada y lograr los objetivos de la empresa?**

Un plan estratégico permitiría articular los mensajes, definir públicos internos, y establecer canales adecuados. Si logramos que cada trabajador se sienta parte de la historia que estamos contando, habremos dado un paso importante hacia el compromiso y la cohesión organizacional.

**10.- Mirando hacia el futuro, ¿cómo visualiza la identidad y cultura organizacional de Televen y el nivel de compromiso de sus empleados a mediano y largo plazo?**

Lo visualizo más participativo y diferente, tenemos que trabajar para integrar las voces internas en la construcción de la cultura y adaptarnos con mayor resiliencia a los cambios, la clave estará en la coherencia entre lo que decimos, lo que hacemos y lo que vivimos como organización.

## **Anexo F. Entrevista #4**

### **1.- Cómo describiría la identidad corporativa actual de Televen y cómo cree que ha evolucionado en los últimos años?**

Televen sigue siendo una casa de producción con proyección nacional, con un sello que la gente reconoce, lo que ha cambiado es la forma de operar porque trabajamos con menos recursos y más velocidad. La identidad se ha vuelto más práctica, ya no es solo lo que mostramos al aire, sino lo que logramos sostener detrás de cámaras, día tras día.

### **2.- ¿Cuál considera que es la filosofía de gestión de Televen y cómo se refleja en el día a día de la organización?**

Aquí se vive con mucha intensidad. Hacer televisión es ritmo, coordinación, reacción. La filosofía que yo percibo es la de resolver, de no detenerse, hay una cultura de compromiso muy fuerte, de sacar adelante los proyectos con lo que hay. A veces no tenemos todo lo que quisiéramos, pero el equipo responde, hay una ética del trabajo que se mantiene, incluso en los momentos más duros.

### **3.- Televen ha sido conocida por su “cultura familiar” y un clima organizacional ameno. ¿Cómo percibe el estado actual de esta cultura?**

Se mantiene, pero con esfuerzo. El clima aquí depende mucho del compañerismo, cuando hay presión, lo que sostiene es el equipo, hay gente que lleva años trabajando junta y eso crea una dinámica muy sólida. La cultura familiar existe, pero hay que cuidarla, reforzarla, sobre todo en los momentos de tensión.

**4.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Televen en relación con la identidad y cultura organizacional, y el sentido de pertenencia de sus trabajadores?**

El mayor desafío es mantener la motivación. Cuando el entorno es incierto, cuando hay sobrecarga, es fácil que la gente se desconecte. Yo creo que el principal desafío es que hay una brecha generacional que se nota, los más jóvenes vienen con otra visión, y si no logramos conectar con ellos, se nos va el talento, no debemos quedarnos en lo que fue.

**5.- ¿Qué papel juega la comunicación interna en el fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional así como en la motivación y el compromiso de los empleados?**

Si la comunicación falla, todo se complica, pero más allá de eso, necesitamos una comunicación que motive. A veces el equipo necesita saber que lo que hace importa, que alguien lo ve, no basta con dar instrucciones, hay que generar sentido y eso se logra con una comunicación interna más humana, más cercana.

**6.- ¿A qué atribuye la disminución del sentido de pertenencia y lealtad en parte del personal, especialmente en los nuevos empleados o los más jóvenes?**

Porque no se sienten parte; llegan, cumplen, pero no se vinculan y eso tiene que ver con cómo los recibimos, cómo los integramos, qué les contamos de la empresa. Hay que trabajar más en la experiencia de ingreso.

**7.- ¿Cómo se puede fomentar un mayor compromiso de los trabajadores con la filosofía de la empresa, especialmente en un entorno tan cambiante como el de Venezuela?**

Escuchar más, reconocer más, incluir más. Cuando la gente siente que su trabajo tiene valor, que su voz cuenta, que su esfuerzo se reconoce se compromete el liderazgo operativo tiene que ser humano, no solo técnico.

**8.- ¿Qué estrategias o acciones específicas podrían implementarse para fortalecer la identidad y cultura organizacional en Televen y aumentar el sentido de pertenencia y compromiso?**

Sí, varias: crear espacios de integración entre áreas porque muchas veces cada quien está en su mundo y eso distancia. También sería útil visibilizar más el trabajo de producción, mostrar lo que hay detrás de cada programa.

**9.- ¿Cómo cree que un plan estratégico de comunicación interna podría contribuir a solucionar la problemática planteada y lograr los objetivos de la empresa?**

Sería increíble porque un plan nos permitiría ordenar los mensajes, tiene que ser un plan que nos recuerde quiénes somos como equipo.

**10.- Mirando hacia el futuro, ¿cómo visualiza la identidad y cultura organizacional de Televen y el nivel de compromiso de sus empleados a mediano y largo plazo?**

Lo visualizo más reflexivo, si logramos integrar lo mejor de nuestra historia con las expectativas del presente, vamos a tener una cultura sólida, siempre he creído que el futuro depende de cómo cuidemos lo que nos une.

## **Anexo G. Entrevista #5**

### **1.- Cómo describiría la identidad corporativa actual de Televen y cómo cree que ha evolucionado en los últimos años?**

Sí, sin duda ha evolucionado, Televen sigue siendo una marca reconocida por slogan “familia Televen”, pero hoy esa identidad está mucho más conectada con la adaptabilidad, hemos tenido que reinventarnos, no solo en lo que ofrecemos al público, sino en cómo nos organizamos internamente.

### **2.- ¿Cuál considera que es la filosofía de gestión de Televen y cómo se refleja en el día a día de la organización?**

Con mucha conciencia institucional, cada decisión está pensada para sostener la operación, cuidar la marca y generar valor, hay una cultura de análisis, de revisión constante, pero también de cercanía. Sabemos que detrás de cada número hay personas, y eso marca la diferencia.

### **3.- Televen ha sido conocida por su “cultura familiar” y un clima organizacional ameno. ¿Cómo percibe el estado actual de esta cultura?**

Hoy necesitamos una cultura más inclusiva, más consciente de las diferencias, más conectada con las nuevas formas de trabajar. Se trata de construir lo que necesitamos ser.

### **4.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Televen en relación con la identidad y cultura organizacional, y el sentido de pertenencia de sus trabajadores?**

El principal desafío es la coherencia, que lo que decimos se viva internamente. También enfrentamos el reto de mantener el sentido de pertenencia en un entorno muy complejo.

**5.- ¿Qué papel juega la comunicación interna en el fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional así como en la motivación y el compromiso de los empleados?**

Cuando los mensajes son claros el mensaje llega y los objetivos se cumplen, pero si hay ruido, si hay distancia o desorden se pierden todos los esfuerzos.

**6.- ¿A qué atribuye la disminución del sentido de pertenencia y lealtad en parte del personal, especialmente en los nuevos empleados o los más jóvenes?**

Porque los jóvenes buscan espacios donde puedan crecer, si no lo encuentran no se comprometen y se van. También influye la falta de momentos que generen unidad.

**7.- ¿Cómo se puede fomentar un mayor compromiso de los trabajadores con la filosofía de la empresa, especialmente en un entorno tan cambiante como el de Venezuela?**

Reconocer los logros y cuidar el clima laboral, eso requiere liderazgo y visión. También necesitamos conectar los objetivos institucionales con las motivaciones personales, cuando eso ocurre, el compromiso aparece.

**8.- ¿Qué estrategias o acciones específicas podrían implementarse para fortalecer la identidad y cultura organizacional en Televen y aumentar el sentido de pertenencia y compromiso?**

Campañas internas que visibilicen el aporte de cada área y actualizar los canales de comunicación, para que cada trabajador sepa hacia dónde vamos y por qué su rol importa.

**9.- ¿Cómo cree que un plan estratégico de comunicación interna podría contribuir a solucionar la problemática planteada y lograr los objetivos de la empresa?**

Mira, un plan estratégico bien diseñado define el tono institucional. Nos permitiría establecer prioridades, evitar contradicciones entre áreas y generar una narrativa interna que esté alineada con la visión comercial..

**10.- Mirando hacia el futuro, ¿cómo visualiza la identidad y cultura organizacional de Televen y el nivel de compromiso de sus empleados a mediano y largo plazo?**

Como una cultura más estratégica, más consciente de su rol en la sostenibilidad del negocio. Si logramos que cada trabajador entienda cómo su aporte impacta en los resultados, y al mismo tiempo se sienta parte de una comunidad institucional, vamos a tener una organización más cohesionada y más competitiva.

## Anexo H. Folleto del Plan Estratégico de Comunicación Interna

| <b>PLAN ESTRATÉGICO</b><br><b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b> |                                                                                                                                                                    | <b>CURSOS, CHARLAS Y EVENTOS</b>                                                             |                |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| MEDIO                                                            | FUNCIÓN                                                                                                                                                            | CONTENIDO                                                                                    | PERIODICIDAD   |
| ENCUENTROS "CARA A CARA"                                         | Brindar información oficial a través de reuniones con el Gerente General para generar confianza y evitar los "chismes de pasillos".                                | Aumentos, evaluaciones, dudas y personal                                                     | Cada 3 meses   |
| CHARLAS DE BIENVENIDA                                            | Recibir a los trabajadores que se incorporan a la familia Televen.                                                                                                 | Inducción por el canal, su funcionamiento y cultura organizacional.                          | Una vez al mes |
| CHARLAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL                                | Dar información a los empleados acerca de la empresa con el objeto de fomentar el sentido de pertenencia entre el empleado y su sitio de trabajo.                  | Estatutos organizacionales, cultura, información del trabajo realizado en cada departamento. | Cada 6 meses   |
| CURSOS DE CAPACITACIÓN                                           | Mantener actualizados a los empleados sobre las novedades que ofrece la tecnología y brindarles nuevas herramientas para el desarrollo de sus actividades diarias. | Se adapta a cada departamento.                                                               | Mensual        |
| EVENTOS DE INTEGRACIÓN                                           | Reforzar la unión y trabajo en equipo de la familia Televen.                                                                                                       | Recreativo                                                                                   | Mensual        |
| REUNIONES POR DEPARTAMENTOS                                      | Evaluar el rendimiento de cada área de trabajo.                                                                                                                    | Todas las actividades realizadas por semanas en cada departamento.                           | Semanal        |

**ELABORADO POR:**  
**Joselyv Moreno 2025**



## MEDIOS DIGITALES

| MEDIO                | FUNCIÓN                                                                                                                                      | CONTENIDO                                                                                                                                                                           | PERIODICIDAD |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Carteleras digitales | Innovar y mantener actualizadas a los trabajadores sobre las noticias más relevantes de la empresa.                                          | Efemérides, logros del canal, reconocimientos a los empleados, campañas de concientización, dato curioso, frase del día, no rompas las reglas.                                      | Diaria       |
| Intranet             | Promover la participación de todos los empleados. Reforzar la cultura organizacional.                                                        | Conócenos, cumpleaños del mes, clasificados, noticias destacadas de cada departamento, entérate, galería de fotos, buzón de sugerencias, preguntas frecuentes, anuncios, boletines. | Diaria       |
| Chat Televen         | Mantener en contacto a los trabajadores de Televen de manera instantánea. Facilitar el flujo de la información.                              | Intercambio de información en tiempo real.                                                                                                                                          | Diaria       |
| Boletines virtuales  | Informar periódicamente los hechos más resultantes e información de interés general que influye en el desarrollo de las actividades diarias. | Noticias, eventos, temas solicitados, reconocimientos.                                                                                                                              | Quincenal    |

## MEDIOS IMPRESOS

| MEDIO                  | FUNCIÓN                                                                                                                                 | CONTENIDO                                                                                                   | PERIODICIDAD       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Carteleras de papel    | Mantener informados a todos los trabajadores que no disponen del tiempo necesario para detenerse a leer las carteleras digitales.       | Cumpleaños, noticias de los departamentos, invitaciones a charlas y notificaciones de reuniones.            | Quincenal          |
| Cartas personalizadas  | Crear cercanía con los empleados a través del reconocimiento por algún logro obtenido o celebración de una fecha especial.              | Felicitaciones, agradecimientos, bienvenidas, despedidas.                                                   | Fechas importantes |
| Encuestas              | Recolectar información que permita conocer y solucionar alguna problemática existente en el canal.                                      | Información de interés que desee estudiar la Gerencia de Comunicaciones Corporativas o la Gerencia General. | Cada tres meses    |
| Televotos informativos | Crear conciencia en las personas a través de mensajes informativos utilizando el logo del canal para mantener la identidad corporativa. | Frases de concientización.                                                                                  | Mensual            |



**ELABORADO POR:**  
Joselyv Moreno 2025